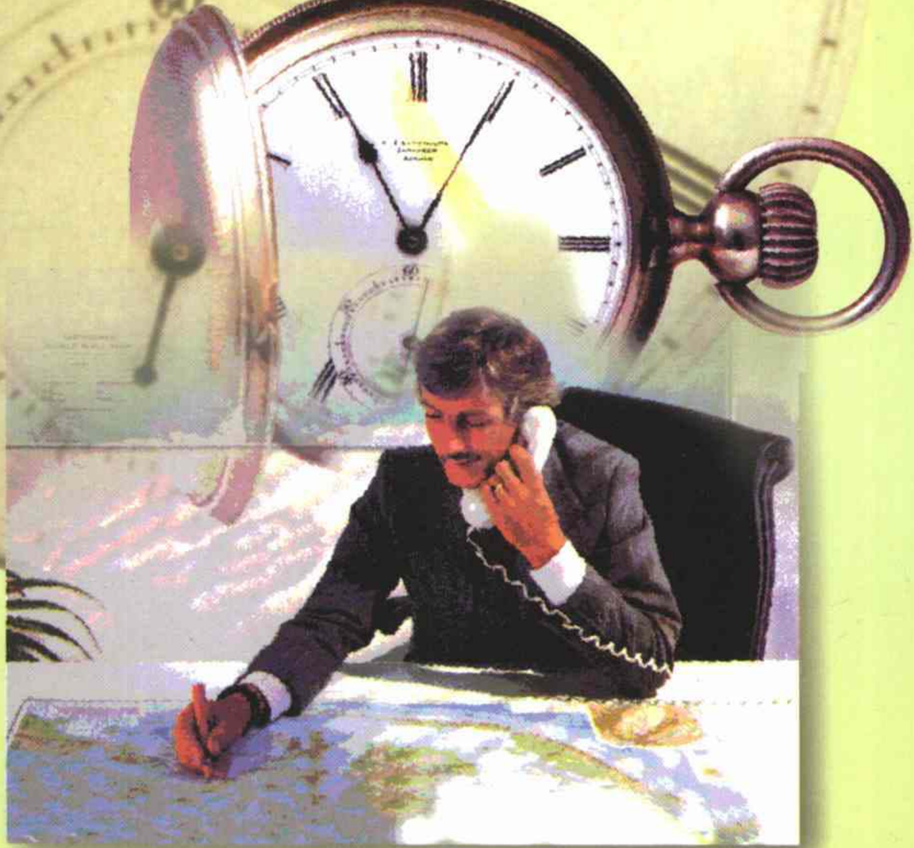
مدیریت زمان

چگونه هر هفته ۱۰ ساعت به وقت خود بیفزایید

دیوید لوئیس

ترجمهٔ کامران روح شهباز



مدیریت زمان

چگونه هر هفته ۱۰ ساعت به وقت خود بیفزایید

دیوید لوئیس

ترجمهٔ کامران روح‌شهباز

این کتاب ترجمه‌ای است از:

10-Minute Time and Stress Management

Dr David Lewis

Piatkus, UK, 1995

لوئیس، دیوید	**Lewis, David**

مدیریت زمان: چگونه هر هفته ۱۰ ساعت به وقت خود بیفزایید / دیوید لوئیس؛ ترجمه کامران روح‌شهباز. ـ تهران: ققنوس، ۱۳۷۷.

۲۸۸. ص.: مصور، جدول، نمودار. ISBN: 978-964-311-133-5

فهرستنویسی براساس اطلاعات فیپا (فهرستنویسی پیش از انتشار)

عنوان اصلی: *10-minute time and stress management*

۱. وقت ـ تنظیم. ۲. فشار روانی ـ کنترل. الف. روح‌شهباز، کامران، ۱۳۳۶ـ ، مترجم. ب. عنوان. ج. عنوان: چگونه هر هفته ۱۰ ساعت به وقت خود بیفزایید.

۹ل۷و/HD۶۹ ۶۵۸/۴۰۹۳

۱۳۷۷

کتابخانه ملی ایران م۷۷-۳۸۴۶

انتشارات ققنوس

تهران، خیابان انقلاب، خیابان شهدای ژاندارمری،

شمارهٔ ۱۱۱، تلفن ۴۰ ۸۶ ۴۰ ۶۶

* * *

دیوید لوئیس

مدیریت زمان

کامران روح‌شهباز

چاپ یازدهم

۱۵۰۰ نسخه

۱۳۹۲

چاپ شمشاد

شابک: ۵ ـ ۱۳۳ ـ ۳۱۱ ـ ۹۶۴ ـ ۹۷۸

ISBN: 978-964-311-133-5

www.qoqnoos.ir

Printed in Iran

۱۱۰۰۰ تومان

فهرست

پیشگفتار
تاریخچه‌ای کوتاه از زمان

در اروپای قرون وسطی کلیسا زمان را تنظیم می‌کرد و قوانینی دربارهٔ کارهایی که می‌توان یا نمی‌توان در روز خاصی انجام داد وضع می‌کرد.

قوانین مذهبی زمانهای معینی از روز را برای نماز خواندن تعیین می‌کرد. به عنوان مثال ماتینز[1] قبل از سحر، پریم[2] هنگام طلوع آفتاب و نون[3] ساعت نه صبح برگزار می‌شد. بعدها نون به نیم روز موکول شد که ظهر امروز را به‌وجود آورد. این اوقات شرعی بر مبنای واحد زمانی شصت دقیقه‌ای وضع نشده بود، اما به هر حال زمانهایی از روز برای بجا آوردن نیایشها اختصاص یافته بود.

گرچه اولین ساعتهای مکانیکی حدود قرن سیزدهم میلادی ساخته شد (پیش از آن به‌طور گسترده‌ای از ساعتهای آبی و شنی استفاده می‌شد.) اما از آنها برای قرنها فقط به عنوان مجسمه‌های تزیینی استفاده می‌گردید. حتی شخص مهمی چون ساموئل پپیز که یک مقام دولتی قرن هفدهم بود اوقات روزانه خود را با ساعت خورشیدی یا ناقوس کلیسا تنظیم می‌کرد (لغت Clock در زبان انگلیسی از ریشه لاتین لغت Clocco به معنی زنگ گرفته

---

1. Matins　2. Prime　3. Nones

شده است.)

مفهوم نوین زمان در پی اعتراضات پیوریتینها به تقویم کشیشهای کاتولیک رم شکل گرفت. نظر آنها یعنی شش روز کار در هفته و یک روز استراحت عمدتاً تا پایان قرن هفدهم مورد قبول عامه قرار گرفته بود.

در یک جامعه روستایی که فصلها سرعت زندگی را تعیین می‌کردند، اندازه‌گیری دقیق زمان ضرورت چندانی نداشت.

تا عهد جرج دوم (۶۰-۱۷۲۷) سفر هنوز با همان سرعتی که در قرن اوّل میلادی انجام می‌گرفت صورت می‌پذیرفت؛ تا اینکه جان پالمر نماینده پارلمان شهر باث تأسیس اولین شبکه حمل و نقل عمومی را اعلام کرد که طبق جدول زمانبندی شدهٔ دقیقی حرکت می‌کرد، و آنوقت همه چیز تغییر یافت. دلیجانهای او شهر باث را در اواخر بعدازظهر ترک می‌کردند و تمام شب را می‌راندند و ساعت هشت صبح روز بعد به مقصد خود، که دفتر کلّ اداره پست در خیابان لمبارد لندن بود، می‌رسیدند. در این دوران تمام شهرهای کوچک ساعتهای خود را با وقت محلی یا با استفاده از طلوع و غروب خورشید تنظیم می‌کردند، بدین ترتیب معلوم می‌شد که شهر فالموت در وست‌کانتری بیست دقیقه تا لندن فاصله دارد، و نورویچ، هفت دقیقه بعد از لندن قرار دارد. بدین خاطر اولین دلیجانها این زمان‌بندی‌ها را همان طوری اجرا می‌کردند که خواسته شده بود. حتی بعد از آنکه شبکه سراسری راه آهن تأسیس شد، خاطره‌ها هنوز آسوده بود. هنگامی که جرج براد شاو در سال ۱۸۳۹ اولین جدول حرکت قطارهای خود را تدوین می‌کرد، یکی از شرکتهای راه‌آهن از اعلام ساعت ورود قطار سر باز زد و چنین اعتراض نمود که «با این کار سر وقت آمدن قطارها را اجباری می‌کنید.»

هنگامی که برج سنت استیفن با مشهورترین ناقوس شهر لندن ـ که به‌نام بکسور سنگین وزن انگلیسی بیگ بِن نامیده شد ـ در سال ۱۸۵۶ تکمیل شد، منجم دربار (Sir George Airy) اصرار داشت که باید ساعت آن بر طبق

وقت گرینویچ تنظیم شود. از آن پس در مدت بسیار کوتاهی تمام ساعتهای انگلیسی طبق همین وقت تنظیم شد.

در شهرهای بزرگ و کوچک صنعتی ساعتهای عظیم‌الجثه را بر فراز آسیابها یا کارخانه‌ها قرار می‌دادند تا وقت را به اهالی نشان دهند. مدیران حیله‌گر کارخانجات، کار ساعت را در طی روز کاری کند و هنگامی که کارخانه تعطیل بود آن را تند می‌کردند تا به مقاصد خود برسند؛ برای اینکه کارگران از این حیله آنان آگاه نشوند هیچ کارگری حق نداشت با خود ساعت به محوطه کارخانه بیاورد. همین امر موجب شد که سنتی در میان کارگرانی که سالها خدمت کرده بودند رایج شود که هنگام بازنشستگی یک ساعت جیبی یا دیواری هدیه بگیرند. این مسئله نمایانگر این حقیقت بود که بالاخره «زمان» دیگر به خود آنها تعلق یافته بود.

امروزه افراد کمی از این شکوه و جلال لذت می‌برند. برای تمام مردم کشورهای صنعتی زمان به‌طور فزاینده‌ای به منبعی از تنش و فشار تبدیل شده است و هرز رفتن وقت یکی از مسائل جدی این ملتهاست. هرگاه مدیران تحت فشار، صاحبان مشاغل و آنهایی که به نوعی رئیس خود هستند از رنجها و مصائب خود برایم نقل می‌کنند آنها را به خواندن کلماتی از کتاب «وینی دِ پو»[1] اثر میلن[2] سفارش می‌کنم:

«و حالا ادوارد خرسه دارد می‌آید پایین پیش ما، صدای ضربات متعددی بر پس سر او و پشت سرش هم کریستوفر رابین می‌آید. همیشه همینجوری است تاکنون راهی که برای پایین آمدن از پله‌ها بلد بوده همین بوده است. اگرچه بعضی از اوقات حس می‌کند که لزوماً باید راه بهتری نیز باشد فقط اگر می‌توانست این ضربات را قطع کند فرصت کافی‌ای بدست می‌آورد که قدری فکر کند.»

1. *Winny de pou* 2. A.A. Milne

این روزها خیلی از افراد که در کار تجارت هستند توانایی متوقف کردن ضرباتی را که مرتباً به سرشان وارد می‌شود ندارند و فرصت کافی پیدا نمی‌کنند تا راهی بیابند که پایین آمدن از پله‌ها را برایشان راحت‌تر و دلپذیرتر کند.

من کتاب «*مدیریت زمان*» را با همین طرز فکر نوشته‌ام. این برنامه دارای چهار عامل است:

۱. در یک فرایند عملی به شما توضیح داده خواهد شد که چگونه می‌توانید اوقات خویش را به‌طور مؤثری اداره کنید.
۲. نگرش اصلی‌ای که زیر بنای هر فرایند است، علت پیشنهاد این نگرش و باور را بخوبی برایتان توضیح می‌دهد.
۳. از سابقه ذهنی انسان و مثالهایی استفاده شده که دورنمای گسترده‌تری از مسائل کلیدی و اصلی مدیریت و برنامه‌ریزی زمان بدست می‌دهد و بدین ترتیب می‌توانید از دیدگاههای جدید در مورد زمان مطلع شوید.
۴. تمرینهای ضروری پیشنهاد شده است تا بتوانید کاملاً از برنامه‌های ارائه شده بخوبی استفاده کنید.

شما با گذراندن این دوره پی خواهید برد که چرا و چگونه وقتتان به هدر می‌رود و آنوقت آماده خواهید شد که طرز استفاده بهینه از وقت گرانبهایتان را فرا گیرید.

برای مطالعه مؤثرتر و مفیدتر، ابتدا تمام یک فصل را به‌طور گذرا و اجمالی مطالعه کنید، سپس آن را جزء به جزء بخوانید و بررسی کنید. این کار ذهن شما را برای درک نکات، ایده‌ها و اطلاعات هر فصل آماده می‌سازد. (پژوهشها نشان داده است که این آمادگی قبلی به درک مطلب، نگهداری در حافظه و یادآوری بعدی آن بسیار کمک می‌کند.)

در جامعه کنونی که تحت هر گونه فشار هستید، مدیریت و برنامه‌ریزی

کـار آمـد زمـان فـقط یک امـر مـفید نـیست بـلکه بـه یک امـر ضـروری و اجتناب‌ناپذیر بدل گشته است؛ چه رسیدن به مسائل زیر به کسب این مهارت بستگی دارد:

- دستیابی به اهداف شخصی در زندگی
- رسیدن به اهداف در سر موعد تعیین شده
- کاری پر ثمر و رضایت بخش به جای کاری پر تنش و بیفایده

مقدمه
زمان و بحرانهای روحی

«هم‌اکنون در اینجا متوجه می‌شوید که تمام تلاشتان بیهوده بوده است و هنوز سر جای اول خود هستید، اما اگر می‌خواهید به جای دیگری بروید حداقل دو برابر گذشته تلاش کنید!»

لوئیس کارول ـ از درون آینه

می‌خواهم شما را با یکی از دوستان جوانم به نام کریس آشنا کنم. گمان می‌کنم بسیاری از شما وجه اشتراک زیادی با او داشته باشید.

کریس یک ساعت زودتر از وقت معمول به اداره آمد تا بتواند کوهی از پرونده‌هایی را که نیاز فوری به رسیدگی داشت بررسی کند. دیدن ستون مرتفعی از پرونده‌هایی که تاکنون کاری روی آنها انجام نشده بود چنان او را هراسان کرد که نه می‌توانست فکرش را جمع و جور کند و نه می‌توانست حداقل به اولویتها بپردازد. مآلاً تمام هنرش این شد که تا آمدن بقیه همکارانش کوه کارهای انباشته شده روی میزش را به تپه‌های کوچکتری تبدیل سازد. بقیه روز مزاحمتهای مکرر کارمندانش که به دنبال راهنمایی بودند، همکارانش که در پروژه‌های گروهی به مذاکره نیاز داشتند، دستورات رؤسا، و تلفنهای تمام‌نشدنی و پذیرفتن کسانی که بدون وقت قبلی به ملاقاتش می‌آمدند، سبب شد کارها کندتر پیش رود و نتواند کارهای اصلی را

بموقع انجام دهد تا عقب نماند. دوازده ساعت بعد از شروع کار کریس خسته و دلسرد با کوله‌باری از کارهای عقب‌مانده به سوی خانه رهسپار شد.

احتمالاً شما نیز به این درد گرفتار شده‌اید؟ پس به دنیای اضافه‌کاری خوش آمدید!

رقابت با زمان

اینکه چه شغلی دارید یا صاحب چه پست و مقامی هستید مهم نیست زیرا موقعیتها مشابه هستند و در شرایط مشابه شما نیز مانند کریس خود را در رقابت با زمان یک بازنده می‌یابید. به‌رغم آنکه اغلب مردم اوقات بیشتری را صرف کار می‌کنند باز هم با افزایش مدام وظایف شغلی در محل کار خود روبرو هستند که طبعاً همراه آن سطح استرس و فشار روانی نیز بیشتر می‌شود. در حقیقت اخیراً جوامع اروپایی، امریکایی و ژاپن همگی با بحرانهای کمبود وقت و فشارهای ناشی از آن روبرو هستند، و با به پایان رسیدن این قرن و ورود به قرن آینده این فشار احتمالاً هم کارفرمایان و هم کارکنان را بیش از پیش تحت تأثیر قرار می‌دهد و سلامت و آسایش شخصی آنان را به خطر می‌اندازد و میزان مشارکت آنان را در امور مختلف کاهش می‌دهد.

در زمانی نه چندان دور بعضی از متخصصین امور آینده بشری ـ همانهایی که تصور می‌کنم سرگرم پیش‌بینی درباره به وجود آمدن ادارات بدون پرونده بودند ـ جسورانه ورود قریب‌الوقوع انسان به عصر فراغت را پیش‌بینی می‌کردند. بنابر آنچه که آنها معتقدند ما اکنون بسرعت به یک دوران طلایی از تاریخ بشر نزدیک می‌شویم که در آن اساسیترین نگرانی بشر یافتن راههایی جهت صرف اوقات فراغت نامحدود خود خواهد بود.

اما کارها به گونه‌ای که آنها تصور می‌کردند پیش نمی‌رود. از آنجا که

شرکتها و کمپانیها به علت رکود درصدد تعدیل نیروی کار و قطع هزینه‌ها هستند بسیاری از کارمندان دریافته‌اند که حتی یک روز هم نمی‌توانند مرخصی بگیرند یا زودتر از آنکه خدمه نظافت را شروع کنند به خانه بروند. دیگر مهم نیست که برای یک زندگی آسوده چه آرزوهایی در سر دارند، بسیاری از آنان مجبورند برای کسب ترفیع یا حفظ شغل خود حتی زندگی خانوادگی و شخصی خود را نیز فدا کنند. ساعات کار در بیست سال گذشته، افزایش یافته است. در ایالات متحده ساعات کار معادل یک ماه کار در سال و مدت مرخصی ساعتی در کل به یک روز کامل در سال افزایش یافته در حالی که تعطیلات به سه روز و نیم کاهش یافته است. پژوهشهای اخیر نشان می‌دهد که در اروپا و امریکای شمالی کار کردن به سنت ژاپنیها نزدیک می‌شود. بدین ترتیب که کارمندان دوازده ساعت در روز کار می‌کنند و گاهی تا آخر غروب هم سرگرم کارند.

زمانی که [مؤسسهٔ] مدیریت اولویتها، که پایگاه اصلی آن در شهر سیاتل[1] است، تعدادی بیش از هزار نفر از مدیران رده میانی آمریکایی را برای مشاوره انتخاب کرد متوجه شد که بیش از نیمی از آنها به‌طور معمول پنجاه تا شصت ساعت در هفته و شش درصد آنها حتی بیش از این هم کار می‌کنند.

در نتیجه می‌توان چنین محاسبه کرد که هر زن یا مرد سی ساله در یک روز به‌طور متوسط فقط سی دقیقه آن را می‌تواند به خودش اختصاص دهد. به‌رغم وجود این همه وقت که به کار کردن اختصاص می‌یابد چهار نفر از ده نفر مدیران رده میانی می‌گویند که هنوز کارهای زیادی دارند که وقت انجام دادن بموقع آنها را ندارند. خود همین مسئله به توضیح گزارش [مؤسسه] مدیریت اولویتها مبنی بر اینکه ۸۵ درصد مدیران وقت کمی را در کنار خانواده‌هایشان می‌گذرانند کمک می‌کند.

1. Seattle

فشار بیش از حد

در حالی که بعضی از مدیران پرچالش ممکن است طالب کار بیشتر باشند بعضی دیگر توانایی تحمل فشار شدید کار را ندارند. یک مدیر اجرایی، محل کار را به میدان مسابقه دو ماراتن تشبیه می‌کند و می‌گوید اقلیت ناچیزی به خط آخر مسابقه می‌رسند در حالی که اکثراً خسته و درمانده در بین راه می‌مانند. تعداد کارکنانی که پشت سر دوندگان پیشرو از حال می‌روند به میزان زیادی به فرهنگ همیاری کارکنان بستگی دارد. در صورتی که برداشت سرپرست از کارایی کارگرش کیفیت کار وی باشد نه تعداد ساعات کار، فشار کار قابل تحملتر می‌شود.

متأسفانه، رقابت شدید و همه جانبه و ایده‌های استوار مثل «عضوی از تیم بودن» سبب شده است که بسیاری از سازمانها کارایی، وجدان کاری و جاه‌طلبی شغلی کارکنان را با طول روز کاریشان بسنجند.

به عنوان مثال در یکی از شرکتهای بزرگ امریکایی مدیر اجرایی، کسی که به زود آمدن و دیر رفتن از محیط کارش می‌نازید، ساعت هفت صبح در محوطه پارکینگ شرکت گشت می‌زند و رادیاتور اتومبیلها را لمس می‌کند. در صورتی که رادیاتور اتومبیلی گرم باشد نشاندهندهٔ آن است که صاحب آن تازه به محل کارش رسیده است؛ در نتیجه یک علامت منفی در پرونده کارمند درج می‌شود.

چنین ملغمهٔ غافلگیرکننده‌ای از افزایش ساعات کار، افزایش میزان کارایی، فقدان امنیت شغلی، قروض شخصی، و تمنیات روز افزون سبب شده است که فشارهای روحی ناشی از کار افزایش یابد. بر طبق اظهار نظر پروفسور کاری‌کوپر از مؤسسهٔ علوم و تکنولوژی دانشگاه منچستر، سطح فشارهای روحی در هفت سال گذشته بیشتر از دو برابر شده است. وی در یکی از بررسیهای خود مشاهده کرد که بیش از نصف مدیران اجرایی از فشار

روحی ناشی از کار رنج می‌برند.

نتیجه فشار روحی، افزایش بیسابقه ناراحتیهای جسمی از قبیل ناراحتیهای قلبی، زخمهای دستگاه گوارش، فشارخون بالا، ضعف سیستم ایمنی بدن، ضربه‌های روحی، افسردگی، و ناراحتیهای روحی است. در ژاپن که میانگین کار چهارصد ساعت در سال بیشتر از همتاهای اروپاییشان است، اخلاق و وجدان کاری زیاد همراه با رقابتهای شدید منجر به بروز اپیدمی «کاروشی»[1] یعنی «مرگ به علت کار زیاد» می‌شود. کارگران بسیار زیادی ـ نه تنها کسانی که مشاغل اجرایی دارند بلکه کسانی که مشاغلی از قبیل رانندگی تاکسی و اتوبوس، فروشندگی، خبرنگاری، پزشکی و پرستاری را بر عهده دارند ـ به این اپیدمی دچار شده‌اند. بررسیهای اخیر نشان داده است که چهل درصد کارمندان نگران آن هستند که مبادا به این اپیدمی دچار شوند.

کمبود وقت

۲۵ سال پیش استفان لیندر[2] در کتاب *طبقات بیکار و آزرده*[3] پیشگویی کرد که رشد اقتصادی در جوامع پیشرفته منجر به بروز پدیده «کمبود وقت» خواهد شد. او اخطار کرد که با افزایش فشار ناشی از کمبود وقت، اوقات فراغتی که صرف استراحت بعد از غذا یا قدم زدن آرامش‌بخش در حومهٔ شهر می‌شد صرف فعالیتهایی می‌شود که با سرعت می‌توان انجام داد. امروزه با وجود غذاهای آمادهٔ طبخ فوری، پیش‌بینی وی به میزان زیادی درست از آب درآمده است. از اجاقهایی که با امواج ماکروویو کار می‌کنند تا آسانسورهایی که با سرعت زیاد حرکت می‌کنند تماماً از طریق تکنولوژی قابل دست یافتن است.

---

1. Karoshi
2. Steffan Linder
3. The Harried Leisure Classes

فرد هیرش[1] یکی از پیشگویان دهۀ ۱۹۷۰ در کتاب *حدود اجتماعی رشد*[2] پیش‌بینی کرد که قحطی و گرسنگی زمان منجر به از خود بیگانگی می‌شود و افراد جامعه کمتر در هم می‌آمیزند. او اخطار می‌کند که «رفاقت» دیگر وقتگیر بوده بنابراین مقرون به صرفه نخواهد بود که این سرمایه بشدت نادر را صرف کارهای نامعقول کرد.

با این همه فشار که بر دوش اعضای خانواده و زندگی خانوادگی سنگینی می‌کند تعجب‌آور نیست که بسیاری از ازدواجها و روابط انسانی از هم گسیخته شود. همین طور دور از انتظار نخواهد بود اگر بشنویم که در بسیاری از شرکتها که کارکنان آنها تحت فشار بسر می‌برند هنگامی که اخلاقیات، انگیزه و عملکرد افت می‌کند، بازدهی نیز پایین آید.

به خاطر اینکه اهمیت موضوع بیشتر مشخص شود، باید بگوییم که بسیار واضح است که ساعتهای سختکوشی و همچنین سطح بالای فشار روانی نه تنها یک مشکل کوتاه مدت نیست بلکه جنبه‌ای دائمی از زندگی شغلی افراد است، و سه دلیل گریزناپذیر برای آن وجود دارد.

۱.کاهش کارکنان ـ افزایش تقاضاها

هرچه که اسمش را بگذارید «تعدیل کردن»، «به تعویق انداختن»، «عقل‌گرایی»، یا آنچه که به اصطلاح جنبۀ مثبت اخراج کارکنان تلقی می‌شود یعنی «آزاد کردن حق انتخاب افراد» نهایتاً به کارکنانی کمتر، با فشار کاری فزاینده‌ای منجر خواهد شد. این یک روند دائمی است با همان روشهای قدیمی سلسله مراتب مدیریت مشارکتی افقی که جای خود را به شرکتهای سازمان یافتۀ عمودی داده است و چنان طراحی شده است که ارتباطات کارآمدتر و پاسخ سریعتر به زمان را تضمین می‌کند.

1.Fred Hirsh 2. The Social Limits of Growth

۲. کاهش منابع ـ افزایش بازدهی

برای کسب هزینه کمتر و بازدهی بیشتر مهارتهای انسانی بیشتر جای خود را به اتوماسیون می‌دهد. توسعهٔ سریع تکنولوژی این روند را سرعت می‌بخشد. همان طور که آدمهای ماشینی تعداد زیادی از کارگران متخصص را بیکار می‌کنند، نسل جدید کامپیوترها بسیاری از مشاغل دفتری را نیز حذف خواهد کرد. به عنوان مثال ممکن است تکنولوژی تشخیص صدا نیاز به منشی را بر طرف سازد. به عنوان یک عامل می‌تواند نامه‌ها را دیکته کند، گزارش و یادداشتها را به داخل حافظه کامپیوتر منتقل کند. قانون مور، که سالها قبل توسط گوردون مور فیزیکدان و مخترع میکرو چیپ[1] فورموله گردید، بیان می‌کند که قدرت کامپیوترها هر هیجده ماه دو برابر می‌شود.

ارزش این گفته با این حقیقت روشن می‌شود که چیپ‌های آهنگ‌دار که در کارت‌پستالهای تبریک معمولی است، قدرت بیشتری نسبت به چیپ‌هایی دارد که قبل از ۱۹۵۰ در سراسر جهان یافت می‌شد. میکروپروسسوری که یک دوربین ویدیویی آماتوری را کنترل می‌کند به قدرت کامپیوتر IBM با ۳۶ بستهٔ داده‌ای اصلی[2] است که طلایه‌دار عصر کامپیوتر بوده است.

در آینده‌ای نه چندان دور به‌طور قطع هر دستگاهی در اداره یا کارخانه به میزان بالایی قادر به تنظیم و کنترل خود خواهد بود، نتیجه غیرقابل اجتناب آن وجود سازمانهایی است که بر پایه گونه‌های زیست الکترونیکی با منشأ سلیکونی بنا می‌شوند که کمتر به اشکال زیستی خون گرم که منشأ کربنی دارند نیاز پیدا می‌کنند.

۳. رقابتهای شدید همه جانبه ـ سرعت میزان تغییرات

رقابتهای مداوم بین‌المللی اجازه توقف یا حتی درنگ برای تجدید قوا را به

1. mciro chip 2. main frame

شرکتها نمی‌دهد. ادارات یا باید به‌طور مرتب تغییر کنند یا به واسطه محیط کاری تغییر می‌یابند. این فشار برای تغییر مداوم با ورود شرکتهای گرسنه و قابل انعطاف سواحل اقیانوس آرام و چینی به بازار تجارت شدیدتر نیز می‌شود. به عنوان مثال صنایع تولید کامپیوتر تایوان زمان لازم را برای تولید قطعه‌ای جدید ـ از لحظه طراحی تا خط تولید ـ به نود روز کاهش داده است. سرعت تغییر که همراه با فشار روحی به علت کمبود وقت است، فقط به‌خاطر سه عامل زیر می‌تواند افزایش یابد.

- نمودار رشد اطلاعات بزودی در طی بیست ماه دو برابر خواهد شد. این سرعت رشد به معنی آن است که مرتباً باید برای به روز کردن دانسته‌ها و مهارتها وقت بیشتری صرف کرد.
- اطلاعات با سرعت زیادی کهنه و منسوخ می‌شود. از زمانی که کسب دانش در بیست سال ابتدای زندگی برای چهل سال بعدی کفایت می‌کرد چندان نگذشته است. امروزه، مقدار وسیع اطلاعات حتی بخش کوچکی از زندگی را نمی‌پوشاند. اطلاعات و دانسته‌ای که امروز استفاده می‌شود فردا از ارزش چندانی برخوردار نیست. برای مثال در رشته کامپیوتر کاربرد قانون مُور نشان می‌دهد که نیمی از دانشی که یک متخصص کسب می‌کند در عرض یکی، دو سال بلااستفاده می‌شود.
- اکنون اطلاعات با سرعت جابجا می‌شود. تا همین اواخر مدیران وقت زیادی برای فکر کردن در مورد تصمیمات دشوار، جستجوی اطلاعات بیشتر، جمع‌آوری نظرات دیگران و تجزیه و تحلیل دقیق اطلاعات برای رسیدن به قضاوتی صحیح داشتند. آقای تام پیترز [1] به یاد می‌آورد، زمانی که در شرکت مک‌کینزی [2]، مشغول به کار بود، هنگامی که می‌خواستند پروژه‌های بیست ساله‌ای را که هزینه‌ای برابر یک ربع میلیون دلار صرف

1. Tom Peters 2. Mckinsey and Co

ابزار و تجهیزات پتروشیمی آن می‌شد برگزار کنند اصلاً مسئله تورم را به حساب نمی‌آوردند. آنها احساس می‌کردند که عرضه، تقاضا و بهای کالاهایی نظیر گندم و ذرت در عرض این مدت به میزان دقیقی قابل پیش‌بینی است.

آن روزها گذشت. در جو کنونی رقابت شدید جهانی، پیتر معتقد است «اگر اساساً هر شش یا دوازده ماه نتوانی اوضاع را بخوبی ارزیابی کنی احتمالاً از زمان عقب خواهی ماند.»

در کشورهای پیشرفته، از خرده‌فروشی گرفته تا تولید و از صنایع خدماتی تا مؤسسات مالی سؤال: «ما چه چیزی را در این ماه یا حتی این هفته تغییر داده‌ایم؟» پرسش زود بزودی است که در تمام سطوح مطرح می‌شود. برای مثال در یک روز در شرکت تویوتا حدود بیست تغییر در خط تولید اتفاق می‌افتد که بسیاری از آنها توسط نیروهای فنی و کارگری پیشنهاد می‌شود. این تغییرات در مورد چیز ساده‌ای مثل چرخ نخریسی یا صرفاً تغییر به‌خاطر تغییر نیست، این دگرگونیها برای کسب برتری است زیرا سایر کارخانجات نیز همواره در حال تغییراند. با فشاری که این اتفاقات بر روی یک مدیر میانی و متوسط می‌آورد به‌ندرت وقت برای مشورت کافی باقی می‌ماند. تصمیماتی که تمام آینده یک شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد می‌باید قبل از بپایان رسیدن ضرب‌الاجلهایی گرفته شوند که همواره انسان را در تنگنا قرار می‌دهند.

خطر در اینجا نهفته است. مطالعات روان‌شناسی نشان داده است که فشار روانی ناشی از تصمیمگیریهایی که هم خطرهای زیاد و هم منافع زیادی ممکن است دربر داشته باشد دو سطح متفاوت برانگیختگی ذهنی و جسمی را سبب می‌شود.

- در حالت مراقبت و هوشیاری اوج می‌گیرد و به ما کمک می‌کند که مناسبترین تصمیم را بگیریم.

- در حالت مراقبت بیش از حد، نتیجه‌ای به جز استرس فزاینده نخواهد داشت که اغلب هنگام قضاوت به خطاهای فاجعه‌آمیزی منجر می‌شود. عامل تعیین‌کننده وجود زمان کافی برای قضاوت و تصمیمگیری است. هرچه زمان کوتاهتر باشد خطر ظهور حالت مراقبت بیش از حد به قضاوتهای غیرقابل اطمینان و واکنشهای نامتناسب ختم می‌شود.

به‌خاطر تمام دلایل فوق، فشار بر روی مدیران برای مقابله با زمان هر روز شدیدتر می‌شود.

کسانی که دائم غُر می‌زنند و می‌گویند «من وقت ندارم ....» در اشتباه هستند. همه به اندازه کافی وقت دارند: ۱۶۸ ساعت در هفته که هر دقیقه آن شصت ثانیه است. از آنجایی که زمان کش نمی‌آید، قابل ذخیره یا اضافه شدن نیست، تنها راه حل ما اداره منطقی آن است. برای تضمین آن، به کلمات کیپلینگ[1] استناد می‌کنیم «ما دقایق نابخشودنی را، به ارزش شصت ثانیه فاصله زمانی گذرا حس می‌کنیم....»

موفقیت و سلامتی جسمی و ذهنی شما به‌طور غیرقابل تصوری به این مهارت مدیریت ویژه بستگی دارد.

1. Kipling

۱ مدیریت فردی کلید مدیریت زمان

«زمانی را که از دست می‌دهید هرگز بازگشت‌پذیر نیست»
جفری شوسر ـ تریلوس و کریسید

اجازه دهید مطلب را با یک اعتراف شروع کنم: مدیریت زمان امکان‌پذیر نیست! هیچ مدیر اجرایی هر قدر هم با تجربه، هرگز یک ثانیه را هم برنامه‌ریزی نکرده است (اگر در این مورد شک دارید، سعی کنید پنج دقیقه بعدتان را برنامه‌ریزی کنید.) بنابراین اگرچه صرفاً برای راحتی عبارت «مدیریت زمان» را بکار می‌برم اما آنچه که واقعاً در پی کشف آن هستیم راههای اداره خودمان است و البته تا آنجا که امکان‌پذیر باشد ادارهٔ محیطمان با حداکثر کارایی.

چون مدیریت زمان در واقع مدیریت فردی است، نگرشهای ذهنی منفی خصوصاً در ما سدهایی برای دستیابی به آن ایجاد می‌کند.

ارزیابی نگرشهای مربوط به مدیریت زمان

برای بررسی نگرشتان دربارهٔ مدیریت زمان به هر گزاره زیر که با باورهای شما جور در می‌آید یک امتیاز بدهید.

۱. «من ذاتاً فرد نامنظمی هستم.»

۲. «تنها راه کسب بازده بیشتر سخت‌تر کار کردن است.»
۳. «من می‌توانم در تمام روز به یک حد کارایی داشته باشم.»
۴. «برنامه‌ریزی زمان سبب می‌شود که اختیار در زندگی از بین برود.»
۵. «من باید برای خود ضرب‌الاجل بگذارم تا به حداکثر کارایی برسم.»
۶. «من باید بر چگونگی صرف وقتم کنترل کامل داشته باشم.»
۷. «اگر می‌خواهید کاری را خوب انجام دهید فقط خودتان باید آن کار را انجام دهید.»
۸. «تفویض اختیار بزرگترین راه صرفه‌جویی در وقت است.»
۹. «من حتی وقت آن را ندارم که برای کارهایم از قبل برنامه‌ریزی کنم.»
۱۰. «عدم وقت‌شناسی نشانه بیکفایتی یا بی‌احترامی است.»

نمرات

۰: شما نگرش بسیار مثبتی نسبت به مدیریت زمان دارید و قاعدتاً در اجرای روشهای عملی که در این کتاب توضیح داده شده است هیچ‌گونه مشکلی نخواهید داشت.

۳-۱: اگرچه شما برداشت سازنده‌ای نسبت به مدیریت زمان دارید، اما چند نگرش منفی که جداً به آن معتقد هستید شما را عقب خواهد انداخت. اظهار نظرهای مرا در مورد هر کدام از گزاره‌ها بخوانید.

۶-۴: توانایی شما برای مدیریت زمان با تأثیر از نگرشهای منفی‌تان تحلیل رفته است. نظرات مرا در مورد هر کدام از گزاره‌ها مطالعه کنید.

۱۰-۷: این نمره روشن می‌سازد که توانایی شما در مدیریت زمان به‌طور محسوسی توسط باورهای نادرست و مضر لطمه خورده است. در مقطع کنونی احتمالاً بسیار مردد هستید که راحت زندگی کردن و تحت فشار کمتری بودن می‌تواند در ید قدرت خودتان باشد. اما

اجرای روشهای عملی این کتاب، شما را در پرورش نگرشی مثبت نسبت به مدیریت زمان یاری خواهد کرد.

اظهارنظرهای من در مورد گزاره‌ها

باور: *«من ذاتاً فرد نامنظمی هستم.»*

واقعیت: اگر در دوران جوانی هرگز مدیریت شخصی را نیاموخته‌اید، ممکن است چنین استنباط کنید که طبیعتاً نامنظم هستید. اما واقعیت این است که هر کسی می‌تواند در هر سنی سازمان دادن و اداره کردن وقت خود را فرا گیرد. تنها چیزی که به آن نیازمندید قبول تغییراتی در زندگی است، همراه با آگاهی از اینکه کجا، کی و چگونه این تغییرات لازمه را انجام دهید.

باور: *«تنها راه کسب بازده بیشتر سخت‌تر کار کردن است.»*

واقعیت: بعضی از کسانی که خیلی کار می‌کنند بدترین مدیران زمان هستند. این افراد با وجود آنکه ساعتهای طولانی کار می‌کنند و حتی اضافه‌کاری هم می‌کنند، که نهایتاً منجر به آن می‌شود که تحت فشار روحی هم باشند، معمولاً کارایی کمتری دارند و کیفیت کارشان نیز نامقبول است. آنها معمولاً «مشغول به کار بودن» را با «مؤثر کار کردن» اشتباه می‌گیرند و در حقیقت شبیه شخصیت داستان قصه‌های کانتربری[1] می‌شوند، وکیلی که همیشه «زیاد کار می‌کرد» اما در واقع آن قدرها هم که به نظر می‌آمد مشغول به کار نبود! بیاموزید تا آنجا که ممکن است مشغولیات خود را از زندگی حذف کنید، و به جای آن کارها را به مؤثرترین طریق ممکن بموقع انجام دهید.

1. The conter burytale

باور: *«من در تمام روز می‌توانم به یک میزان‌کارایی داشته باشم.»*

واقعیت: تجربه خودتان ثابت می‌کند که چنین امری امکان ندارد. حتی کارآمدترین کارگران هم سطوح اوج و حضیض را در انرژی و هوشیاری خود تجربه کرده‌اند. این تغییرات طبیعی با ساعت درونی بدن هماهنگی دارد. در دوره‌های زمانی خاصی در طول روز که برای بعضیها صبح و برای بعضی دیگر بعدازظهر یا حتی غروب است، انسان نیرومند و تواناست، توانایی تمرکز بیشتری بر مشکلات دارد و با حداقل تلاش وظایف خود را انجام می‌دهد. اما در مواقع دیگر ممکن است از نظر ذهنی و جسمی خسته باشد یا انگیزه لازم را برای کار کردن نداشته باشد و نتواند بر مشکلات تمرکز کند.

یکی از راههای کاهش استرس و استفاده مؤثرتر از وقت، برنامه‌ریزی برای انجام اصلیترین کارها در زمانهایی است که شخصاً بیشترین کارایی را دارید. راههای انجام این مهم در فصل چهارم توضیح داده خواهد شد.

باور: *«برنامه‌ریزی زمان سبب می‌شود که اختیار در زندگی از بین برود.»*

واقعیت: تنظیم اهداف معین و تعریف اولویتها هیچگاه به منزله به دام افتادن در یک چرخه کسل‌کننده و قابل پیش‌بینی زندگی نیست. در حقیقت مدیریت بهتر زمان برای شما فرصتهایی فراهم خواهد کرد که با جوشش و انگیزه بیشتری عمل کنید. برای مثال در یک روز گرم تابستان ممکن است دلتان بخواهد زودتر به منزل بروید. اما گزارشهای فوری که باید تهیه و جلسه‌ای که باید در آن شرکت کنید خانه رفتن را غیرممکن می‌کند. مدیریت زمان می‌تواند به شما کمک کند تا در چنین مواقعی از آرامش بیشتری برخوردار باشید زیرا به دلیل دست یافتن به اهداف بهتر در این گونه مواقع با انگیزه بهتری عمل خواهید کرد. اگر «از روی اختیار کار کردن» را جزو اهداف زندگی خودتان قرار دهید در مواقعی که فرصتهای مناسبی دست دهد برایتان شانس بیشتری برای با انگیزه عمل کردن به وجود خواهد آمد.

باور: *«من باید برای خود ضرب‌الاجل بگذارم تا به حداکثر کارایی برسم.»*

واقعیت: بسیاری از مردم انجام کارهای مهم را به آخرین لحظات موکول می‌کنند؛ به علت اضطراب آدرنالین ترشح می‌شود و آدرنالین چنان نشئه‌آور است که انسان به آن معتاد می‌شود و بدین ترتیب همیشه کار را به تعویق می‌اندازد. هر چند که وجود مقدار کمی آدرنالین برای احساس انگیختگی و اعتماد به نفس لازم است، ولی موکول کردن انجام کارها به آخرین لحظات فرصتی برای رفع اشتباه احتمالی نخواهد گذاشت. و گرچه مقدار کمی آدرنالین همواره ایجاد انگیزه می‌کند اما ترشح بیش از اندازه آن برای سلامت مضر است.

باور: *«من باید بر چگونگی صرف وقتم کنترل کامل داشته باشم.»*

واقعیت: هر قدر هم که وقت خود را از قبل تنظیم و سازماندهی کرده باشید هیچ کس قادر به کنترل کامل کار روزانه خود نخواهد بود. زیرا بسیاری از راهزنان زمان در محیط کار شما در کمین نشسته‌اند؛ مثل مراجعانی که کار مهم ولی بدون تعیین وقت قبلی دارند، تماسهای تلفنی، درخواست ملاقات همکاران، اولویتهایی که توسط رؤسا بدون مشورت قبلی با شما برنامه‌ریزی می‌شود، جلسات مختلف، ایاب و ذهاب برای ملاقات موکلین و مشتریان، انتظار کشیدن برای انجام یک قرار ملاقات و مواردی از این قبیل.

اما تمام اینها بدین معنی نیست که تمرین کنترل هرچه بیشتر بر کارها امری بیهوده است. همان طور که در فصل‌های پنجم تا دهم ملاحظه خواهید کرد حتی اگر کنار گذاردن بسیاری از این غاصبان زمان میسر نباشد می‌توان آنها را محدود کرد.

باور: *«اگر می‌خواهید کاری را خوب انجام دهید، فقط باید خودتان انجامش دهید.»*

واقعیت: اگر سعی کنید که همهٔ کارها را خودتان انجام دهید هیچ کاری را

درست به پایان نخواهید رساند. اگر بخواهید در مقابل تقاضاهای فزاینده صرف وقت جان سالم بدر برید، باید بیاموزید که چه زمانی تفویض اختیار کنید یا کار بخصوصی را کنار بگذارید.

باور: *«تفویض اختیار بزرگترین راه صرفه‌جویی در وقت است.»*
واقعیت: این باور هم به همان نسبت نادرست است. تفویض اختیار زمانی جلو اتلاف وقت شما را می‌گیرد که بدانید چطور، کی، کجا، چگونه تفویض اختیار کنید (به فصل سوم نگاه کنید). اگر تفویض اختیار را فقط نام دیگری برای از سرباز کردن کارها می‌دانید نه تنها وقت خود را تلف کرده‌اید بلکه وقت فرد بد اقبالی‌ای را که به‌طور نامناسبی کار به او تفویض شده است نیز تلف خواهید کرد.

باور: *«من حتی وقت آن را ندارم که از قبل برای کارهایم برنامه‌ریزی کنم.»*
واقعیت: این باور مرا به یاد داستان آن گاوچران کانادایی می‌اندازد که چون زمستان در پیش بود نیاز به ساختن یک کلبه داشت بنابراین به قطع درختان پرداخت. چوب بری از آنجا می‌گذشت به او نصیحت کرد، «تو باید اول تبرت را تیز کنی» مزرعه‌دار خسته جواب داد «فعلاً وقت ندارم، من سخت مشغول بریدن این درختان هستم!» این دقیقاً استدلال میلیونها نفر از مسئولان اجرایی، مدیران، کارمندان حرفه‌ای، و مردان و زنان با مشاغل آزاد است. زمانی که پی می‌برند باید راههای سودمندتری برای مقابله با حجم خردکننده کار وجود داشته باشد، هرگز وقت نمی‌کنند که بنشینند و برای حل این مسئله فکری بکنند. همین دلیل خوبی است برای اثبات اینکه صرف ده دقیقه وقت برای مدیریت زمان چقدر سودمند است. این روشها شما را قادر می‌سازد که تبر خود را تیز کنید تا به کارهای زمان بری بپردازید که ممکن است زیر برفهای بهمن‌وار آن مدفون شوید.

باور: *«عدم وقت‌شناسی نشانه بیکفایتی یا بی‌احترامی است.»*

واقعیت: در حالی که در کشورهایی نظیر آمریکا، کانادا، استرالیا و کشورهای اروپایی برای گذران وقت ارزش بسیاری قائل هستند اما این امر در بسیاری از فرهنگهای دیگر صدق نمی‌کند. این نکته‌ای مهم برای کسانی است که در تجارت بین‌المللی کار می‌کنند. برای مثال در خاورمیانه، آمریکای لاتین و چین اگر قرار است جلسه‌ای ساعت ده تشکیل شود ممکن است تا ساعت یازده یا حتی دوازده نیز شروع نشود.

در غرب این تأخیر بی‌ادبی، بیکفایتی یا بیعلاقگی معنی می‌دهد، اما در این کشورها چنین مفهومی ندارد. این اختلاف صرفاً به این دلیل است که در فرهنگ آنها به طریق راحت‌تری به زمان نگاه می‌شود. آنها زمان چند رنگی را پذیرفته‌اند که به معنی انجام توأم چند کار با هم است. برعکس در بسیاری از کشورهای غربی تفکر زمان تک رنگی هنجار است، کارها را اولویت‌بندی می‌کنند سپس یکی یکی آنها را از میان بر می‌دارند. جابجایی از زمان تک رنگی به زمان چند رنگی ممکن است برخلاف عادات مرسوم شما باشد و بی‌تجربه‌ها را به اشتباه بیندازد و باعث شود که قضاوت تحقیرآمیزی به رغبت و کارایی مهمانان خود داشته باشند.

این تنها دلیلی نیست که عقاید مختلف در مورد زمان، تجار و معامله‌گران بی‌تجربه را سردرگم کند. برای مثال در ایالت متحده فرایند مذاکره کوتاه‌تر از بسیاری از کشورهاست. تجار و فروشندگان آمریکایی نسبت به همتاهایشان در حاشیه اقیانوس آرام نوعاً زمان کمتری صرف بهبود رابطه یا یافتن دلایل راضی‌کننده برای مشتری می‌کنند. هر چند که وقت بیشتری را به گفتگوی حالتهای ظاهری و انتخاب موقعیتهای مذاکره اختصاص می‌دهند. در ژاپن و سایر ملتهای حاشیه اقیانوس آرام که پیامدها از ارزش بالاتری برخوردار هستند نتیجتاً تصمیمگیری بسیار کندتر صورت می‌گیرد.

حیطه زمانی خود را مشخص کنید

دیدگاه‌کلی شما نسبت به زندگی به اندازه باورهای نادرستتان بر مدیریت زمان و برنامه‌ریزی برای آن اثر خواهد گذاشت. پژوهشهای دکتر فیلیپ زیمباردو[1] از دانشگاه استنفورد نشان می‌دهد که مردم می‌توانند در یک یا دو حیطه از چهار حیطه مختلف زمان زندگی کنند. ارزیابیهای زیر شما را قادر می‌سازد حیطهٔ زمانی‌ای را که ترجیح می‌دهید عمر خود را در آن صرف کنید، شناسایی نمایید. زیرا خوشبختانه نمی‌توان مردم را وادار کرد در یک قفس طلایی زندگی کنند. ممکن است حیطه‌ای را برای یک جنبه و حیطهٔ دیگر را برای جنبه دیگری از زندگی مناسب بدانند. به عنوان مثال ممکن است به حیطه چهار برای کار و حیطه یک برای خانواده یا تعطیلات تمایل داشته باشند. در چنین حالتی به اظهارنظرهای من تحت همین عناوین توجه کنید.

حیطه یک: من زندگی آرام و بی‌درد سری را ترجیح می‌دهم. دوست دارم دور از تنشهای زیاد و با سرعت مناسب خودم قدم بردارم و رویکردی آرامش‌بخش نسبت به ضرب‌الاجلها داشته باشم. دیدگاه من این است اگر کاری درست سر موقع تمام نشود آیا جداً اهمیتی دارد؟ من به‌ندرت بموقع به قرارهایم می‌رسم یا خصوصاً به‌ندرت با برنامه‌ریزی عمل می‌کنم.

حیطه دو: بزرگترین لذت من در زندگی گذراندن وقت با دوستان، رفتن به مهمانیها یا غذا خوردن خارج از منزل یا محل کارم است. اغلب هر کاری دلم بخواهد می‌کنم و ممکن است همیشه در مورد وضعیت رفتار خودم بقدر کافی فکر نکنم. بیشتر سعی می‌کنم با توجه به انگیزه‌هایم عمل کنم و از قبل برای جزئیات زندگی‌ام برنامه‌ریزی نمی‌کنم. مشاغلی را ترجیح می‌دهم که در آن تنوع بسیار وجود داشته باشد و بتوانم نتیجه کارم را بسرعت ببینم.

---

1. Philip Zimbardo

حیطه سه: من ترجیح می‌دهم که زندگی‌ام را با دقت برنامه‌ریزی کنم و روال عادی را به تنوع ترجیح می‌دهم. در مورد رژیم غذایی‌ام دقیق هستم، به‌طور مرتب ورزش می‌کنم. از نظر درمانی و عمر خود را بیمه کرده‌ام. در مورد اعمالم قبل از آنکه دست به کاری بزنم فکر می‌کنم.

حیطه چهار: من از اینکه به ضرب‌الاجلهایم برسم لذت می‌برم و از وقت‌شناسی‌ام بسیار احساس غرور می‌کنم. عموماً بخوبی سازمان یافته عمل می‌کنم و هنگامی که تحت فشار هستم بهتر کار می‌کنم. قبول دارم که در کسب آرامش و آسایش قدری مشکل دارم و از روبرو شدن با هرگونه چالش لذت می‌برم. معمولاً سر وقت و به عبارتی در آخرین لحظات حاضر می‌شوم.

آنچه انتخاب شما فاش می‌سازد

حیطه یک: افرادی که در این حیطه هستند دیدگاه کلیشان به زندگی «جبر فعلی» است. فلسفه آنها در زندگی با لغت اسپانیایی مانیانا (mañana) کاملاً مشخص شده است. بدین معنی که این افراد نگرشی راحت و خونسرد نسبت به زندگی دارند و ترجیح می‌دهند تا آنجا که ممکن است تصمیمگیری را به‌تعویق بیندازند: اگر شما خود را در این حیطه قرار داده‌اید بدانید که مانعی که سد راه مدیریت زمان در شما می‌شود یا ناتوانی شروع کار است یا اگر کاری را شروع کرده باشید، عدم پیگیری است. به نظرات من در مورد تأخیر مثبت و منفی به‌طور خاص توجه کنید (به فصل چهارم نگاه کنید).

حیطه دو: افرادی که در این حیطه هستند دیدگاه کلیشان به زندگی «دم را غنیمت شمار» است زیرا صرفاً با کسب پاداش فوری و لذت آنی برانگیخته می‌شوند. اگر شما خود را در این حیطه قرار دهید بدانید مانع احتمالی که سد راه مدیریت زمان در شماست این است که از برنامه‌ریزی و سازماندهی تنفر

دارید. شما ممکن است امور و اهداف ضروری و مخالف میلتان را فدای امور کم اهمیت‌تر ولی لذت‌بخشتر کنید.

حیطه سه: می‌گویند افرادی که این حیطه را انتخاب کرده‌اند، آینده‌نگر هستند؛ زیرا برای خود اهداف درازمدت شخصی و شغلی تعیین می‌کنند. اگر خود را در این حیطه قرار داده‌اید بدانید توانایی تنظیم و برنامه‌ریزی وقتتان را به‌طور منطقی و مفید دارا هستید. با این همه امکان این نیز هست که مهارتهای خود را طوری بکار گیرید که از وقتتان با کارایی بیشتری استفاده کنید.

حیطه چهار: این حیطه انتخاب کسانی است که به «آگاهان از زمان» معروفند. آنها از انجام دادن کارها با ضرب‌الاجل لذت می‌برند و از خود و دیگران انتظار وقت‌شناسی دارند. اگر خود را در این حیطه قرار داده‌اید بدانید احتمالاً در ارتباط با کسانی که وقت نشناس هستند یا در جلسات به پایان وقت توجه نمی‌کنند با مشکل روبرو خواهید شد. سدی که مانع شما در مدیریت زمان می‌شود، همان طور که در بالا توضیح داده شد، این است که به‌طور طبیعی به ضرب‌الاجل داشتن در کارها گرایش دارید.

سه گام برای مدیریت زمان

برای سازماندهی زندگی خود و تنظیم موفقیت‌آمیز وقتتان ضروری است که از سه نکته زیر اطلاع داشته باشید:

- اهدافی که در زندگی شخصی و شغلی درصدد کسبشان هستید.
- وقت خود را در حال حاضر چگونه می‌گذرانید.
- روشهای بکارگیری زمان برای رسیدن به اهدافتان.

در فصل بعد روش عملی محاسبهٔ چگونگی استفاده از وقت را در طول روز برایتان توضیح خواهم داد.

۲ ارزیابی از گذران وقت

«اگر نتوانید وقت خود را برنامه‌ریزی کنید، هیچ چیز دیگر را هم نمی‌توانید اداره کنید.»

پیتر دراکر[1]

هفته قبل وقت خود را چگونه سپری کردید؟ به چه اهدافی توانستید دست یابید؟ به کدام یک از اهدافتان نرسیده‌اید؟ چند بار کارتان قطع شد، و هر بار چه مدت طول کشید؟ این گسیختگیها عموماً به چه علت بوده است؟ زمانی که کارتان قطع شد، چقدر طول کشید تا مجدداً روی آن تمرکز کنید؟

چرا نمی‌توان روی حافظه حساب کرد

مگر اینکه حقیقتاً یک استثنا باشید، در غیر این صورت فقط خاطرهٔ مبهمی از چگونگی گذران وقت خود در ذهن خواهید داشت. حتی اگر هم بسیاری از چیزهایی راکه برایتان اتفاق افتاده است به‌خاطر بیاورید باز هم به دو دلیل زیر این خاطرات نمی‌تواند دقیق و قابل اعتماد باشد:

- ارزیابی ما از زمان به مقدار زیادی ذهنی است. به عنوان مثال یک سخنرانی کسل‌کننده که فقط ده دقیقه طول می‌کشد، به نظر می‌رسد که تا ابد همچنان ادامه خواهد داشت. زمان در ابتدای یک روز تعطیل به نظر

1. Peter Drucker

می‌رسد که به آهستگی حرکت می‌کند و هر چه به پایان روز نزدیک می‌شویم شتاب بیشتری می‌یابد.

- ما تلاش می‌کنیم عزت نفس خویش را با فراموش کردن کارهای وقت تلف‌کن ـ مثل مراودات اجتماعی، جستجوی مدارک گمشده، وقت تلف کردن هنگام ناهار و خیره شدن به بیرون پنجره ـ حفظ کنیم.

ما همچنین ترجیح می‌دهیم مواقعی که کارهای ناخوشایند و با اهمیت را به خاطر کارهای خوشایند ولی بی‌اهمیت به تأخیر می‌اندازیم، فراموش کنیم. هنگامی که بخواهیم تخمین بزنیم چه قدر وقت صرف انجام دادن فعالیتهایی که در اولویت قرار دارد می‌کنیم، معمولاً به‌طور موذیانه‌ای خود را گول می‌زنیم. برای مثال یکی از مدیران فروش که در یکی از سمینارهای من شرکت کرده بود اعتراف کرد که بیش از نیمی از هفته را صرف ایجاد انگیزه در خود برای فروش می‌کند. بررسی گذر زمان در مورد او نشان داد که کمتر از یک روز و نیم وقت صرف فعالیتهای اصلی خود می‌کند.

به همین دلیل نقطه شروع مدیریت زمان بررسی چگونگی صرف زمان با یک گزارش دقیق و ثبت شده است. این کار را می‌توان با جدولی که در صفحه بعد آمده است انجام داد. در ضمیمه یک کتاب فرمهای دیگری شبیه همین فرم برای ثبت کارهای شما چاپ شده است.

پیگیری زمان

نیازی نیست که همهٔ کارهایی را که وقت شما را می‌گیرد یادداشت کنید. فقط هر تغییر توجه[1] را همان طور که در زیر توضیح داده شده است، ثبت کنید.

بعضی از مردم به خاطر آنکه هر روز کاریشان شبیه به هم است،

1. *shift in attention*

جدول برگه ثبت گذر زمان روزانه

اولویت	ساعت روز	کار	زمان مصرف شده	چگونه در آینده زمان قابل صرفه‌جویی است

نوشتن‌پنج روز این جدول را غیر لازم می‌پندارند. آنها معتقدند که ثبت یک روز هم اطلاعات کافی در اختیار ما خواهد گذاشت. هستند کسان دیگری که به این جدول اعتراض می‌کنند و چنین اظهار می‌دارند که چون هر روز کاریشان با روز دیگر متفاوت است، حتی ثبت پنج روز از کارهای روزانه‌شان نمی‌تواند تصویر دقیق و جامعی از چگونگی گذران وقتشان ارائه دهد.

هیچ کدام از این نظرات از تجربیات عملی برنخاسته است. اگر معتقدید که در هر روز زندگی کاریتان تغییرات روزبروز جزئی رخ می‌دهد؛ حتماً بسیار متعجب خواهید شد وقتی که پی ببرید این تغییرات چه تنوعی دارند. به همین نسبت اگر مسائلی که با آن روبرو هستید روزبروز به‌طور گسترده‌ای متغیر به نظر می‌رسند، با جدول پیگیری زمان الگوهای منظم فعالیت خود را خواهید شناخت.

زمانی که کار پیگرد زمان را انجام می‌دهید بسیار مهم است که شش اصل راهنمای زیر را مد نظر داشته باشید:

۱. هرگونه تغییر توجه را، حتی اگر کوتاه نیز باشد، ثبت کنید.

برای مثال زمانی که کارتان به علل زیر قطع می‌شود:

- تماسهای تلفنی.
- مراجعان ناخوانده.
- تغییر جهت به سمت فعالیتی بی‌اهمیت اما لذت‌بخش در بین کاری با اهمیت ولی کسل‌کننده.
- شرکت بالاجبار در یک جلسه.
- واگذار کردن کاری به شما که اهمیتش را کمتر از کاری که فعلاً در دست انجام دارید، تلقی می‌کنید.

۲. پیگیری مسیر این تغییر توجه هر زمان که اتفاق افتد

بعضی از افراد به اشتباه معتقدند که می‌توانند با دقت کامل آنچه را که موجب

انحراف توجه آنها می‌شود به خاطر بسپارند و در آخر روز یادداشت کنند. با توجه به اینکه حافظه راهنمای ضعیفی برای نشان دادن چگونگی گذر زمان است، هرگز نمی‌تواند اطلاعات کافی و دقیقی را عرضه کند.

۳. روزانه ستونهای زیر راکامل کنید:

- زمان.
- فعالیت.
- زمان صرف شده.

در فصل دوازدهم برایتان توضیح خواهم داد که چگونه اولویتها را ارزیابی کنید و ستون تفسیرها باید پس از خواندن فصل سیزدهم وقتی که سه تا پنج جدول را پر کردید، پر شود.

۴. از مخففها برای خلاصه‌کردن جدولها استفاده‌کنید:

- ت = تماسهای تلفنی. از یک فلش که به طرف بیرون حرف ت اشاره می‌کند برای تماسهای خارجی و یا برعکس استفاده کنید.
- خ = خواندن گزارشها و سایر اسناد.
- ن = نوشتن نامه‌ها، یادداشتها و غیره.
- د = دیکته کردن نامه‌ها.
- م = مراجعان. از علامت ✓ برای مشخص کردن ملاقاتهایی که با قرار قبلی تعیین شده و از علامت X برای نشان دادن ملاقاتهایی که بدون وقت قبلی صورت گرفته استفاده کنید.

به همین طریق براحتی می‌توانید مخففهای دیگری را برای فعالیتهای اتفاقی یا مزاحمتهای دیگر ابداع کنید. اما اطمینان حاصل کنید که فهرستی از این مخففها و معانی آنها در کنار ورقه خود دارید تا یادآوری معنی آنها باعث اتلاف وقت نشود.

۵. پیگرد زمان را از لحظهٔ شروع به‌کار آغاز نمایید

تا اینکه بالاخره کار را در آخر روز تمام کنید. اگر قسمتی از کار را با خود به منزل می‌برید، وقتی را که صرف انجام دادن آن کار می‌کنید، درج نمایید.

۶. این کتاب را هنگام ثبت کارهای روزانه در کنار خود داشته باشید و طبق ضمیمهٔ یک آن را پر کنید.

در صورتی این کار عملی نباشد از صفحهٔ مورد نظر فتوکپی تهیه کنید و همراه خود داشته باشید. اگر از کامپیوتر استفاده می‌کنید ممکن است ترجیح دهید این جدول را روی صفحهٔ کار معمولی کامپیوتر خود رسم کنید. بعضی از افراد به‌طور خودکار زمانی را که برای موردی صرف می‌شود، یادداشت می‌کنند و در پایان روز یک جمع کل برای هر فعالیت خود تهیه می‌نمایند. شما ممکن است از کلیدهای بزرگ برای ثبت هرگونه مزاحمتی از قبیل تماسهای تلفنی، برای تسریع بیشتر کار ثبت خود استفاده کنید.

برگه تکمیل شدهٔ ثبت گذر زمان که در صفحهٔ بعد خواهد آمد، نشان می‌دهد که چگونه باید آن را پر کنید.

موضوعات ثبت گذر زمان

اگر چه برای مدیریت مؤثر زمان تهیه برگه ثبت گذر زمان از ضروریات است، اما بسیاری از افراد در انجام آن دقت نمی‌کنند. در کارگاههای آموزشی سمینارهای من، شرکت کنندگان برای عدم انجام این یا رها کردن آن بعد از دو، سه روز انواع بهانه‌ها را می‌آورند:

- **«من خیلی گرفتار بودم … .»**

پر کردن این جدول نباید بیش از پنج دقیقه فرصت شما را بگیرد. اگر وقتهای تلف شده دیگر را کنار بگذاریم، صرف پنج دقیقه در مورد گذر زمان

جدول کامل شده برگه ثبت گذر زمان روزانه

اولویت	ساعت روز	کار	زمان مصرف شده	چگونه در آینده زمان قابل صرفه‌جویی است
	۸:۵۵	ورود ـ قهوه	۵ دقیقه	
	۹:۰۰	کارتها برای «ر»	۵ دقیقه	
	۹:۰۵	کارتهای موقت برای «ی»	۵ دقیقه	

به‌نظر سرمایه‌گذاری‌ای است که به بازدهی عظیمتری می‌انجامد. بسیاری از مدیران به من گفته‌اند که پس از پر کردن و اجرای این برگه پنج روزه، بازده آنها تقریباً دو برابر شده است.

● **«چون یک روز نتوانستم این کار را بکنم، رهایش کردم ... .»**

پس مجدداً شروع کنید. فراموش نکنید از آنجایی که مدیریت زمان در اساس مدیریت خود است، یکی از مؤلفه‌های اساسی موفقیت داشتن نظم است. ثبت گذر زمان کمک می‌کند که برنامه‌هایی که ممکن است قبلاً به‌نظر غیرقابل کنترل و اجرا می‌آمد را با نظم بیشتری انجام دهید.

● **«من با پر کردن آن احساس گناه می‌کنم زیرا به من نشان می‌دهد که چقدر از وقت خود را صرف کارهای لذت بخش اما کم اهمیت می‌کنم... .»**

شما جداً نیاز دارید تا ببینید دقیقاً چرا ضرب‌الاجلهایتان بخوبی اجرا نمی‌شوند. بعداً توضیح خواهم داد چگونه می‌توانید در وقت خود از طریق تفویض مؤثر کارهایی که دوست ندارید یا در انجام آنها ضعف دارید صرفه‌جویی کنید. همچنین روشهای عملی را برای انجام ساده‌تر کارهای پر اولویت، و تمرکز روی آنها تا به پایان رساندنشان به شما عرضه می‌کنم.

جدول ثبت گذر زمان خود را حداقل برای سه روز و ترجیحاً برای پنج روز کاری پر کنید.

به خاطر داشته باشید به انحراف توجه خود در بین کاری به کار دیگر دقت کنید. حتی یک تلفن ده ثانیه‌ای نیز باید در زمان وقوع بدقت ثبت شود.

۳ چهار اصل مدیریت زمان

«اگر ۹ ساعت برای قطع درختی وقت داشتم، ۶ ساعت آن را صرف تیزکردن تبر خود می‌کردم.»

ابراهام لینکلن

هرگاه با کاری روبرو شدید که انجام دادن آن مدت زمان مشخصی طول می‌کشد، قبل از اینکه به هر گونه اقدامی دست بزنید کمی تأمل کنید. می‌توانید با طرح چهار سؤال از خود مقدار قابل ملاحظه‌ای از وقت، نیرو و زحمت خود را صرفه‌جویی کنید، بازدهی خود را بهبود بخشید، و فشارهای روحی خود را کاهش دهید.

۱. آیا لازم است این کار حتماً انجام شود؟

طرح این سؤال در واقع اتفاقاتی را که با انجام نشدن کار ممکن است روی دهد، نشان می‌دهد. در صورتی که این کار انجام نشود چه تأثیری بر اهدافتان خواهد گذاشت؟ عواقب بعدی آن در زندگی شغلی شما چه خواهد بود؟ آیا توانائیتان را در انجام دادن سایر کارها و ادارهٔ قسمتتان و کلاً شغلتان را تحت‌الشعاع قرار نخواهد داد.

بعد از پاسخگویی به این سؤالها ممکن است دریابید که انجام دادن این

کار صرفاً شما را «گرفتار» خواهد کرد. بدین ترتیب بدون دلشوره می‌توانید آن را حذف کنید.

۲. آیا من ملزم به انجام دادن آن هستم؟

ممکن است نتیجه گرفته باشید که می‌توان این کار را بدون دلشوره به دیگری تفویض کرد. اما اگر فرض کنید که این کار باید توسط خود شما حتماً انجام گیرد؛ در این صورت سؤال سوم مطرح می‌شود:

۳. آیا می‌توانم این کار را به تعویق بیندازم؟

همان طور که در زیر توضیح خواهم داد مواردی پیش می‌آید که به تعویق انداختن کارها ـ نه تنها وقت تلف کردن نیست ـ بلکه حقیقتاً موجب صرفه‌جویی در وقت نیز می‌شود.

۴. آیا من باید مستقیماً این کار را انجام دهم؟

اگر جواب به‌طور قطع «بلی» است؛ چاره دیگری نیست. باید کمر خود را سفت ببندید و آستینها را بالا بزنید.

آیا این کار را حذف کنم؟ یا به تعویق بیندازم؟ یا به دیگری تفویض کنم؟ یا خودم انجام دهم؟ این چهار سؤال ـ که من آنها را چهار اصل رویکرد مدیریت زمان می‌نامم ـ فقط نیاز به چند دقیقه تأمل دارد. در صورتی که این تأملها صورت گیرد در طول یک سال مقدار زیادی در وقت صرفه‌جویی خواهد شد. پس بیایید هر کدام را با جزئیات بیشتری مورد بررسی قرار دهیم.

کارهای قابل حذف

محققان چنین اظهار می‌کنند که بعضی از امور وقتگیر بیشتر بر حسب عادت

انجام می‌گیرد تا برای بازدهی، اثر بخشی یا سودآوری. این گونه فعالیتها چنان با زندگی ما عجین شده‌اند که هیچ کس فکر نمی‌کند چرا آنها را انجام می‌دهد یا اینکه ممکن است راههای بهتری برای دستیابی به نتایج مشابه نیز وجود داشته باشد.

برای مثال در بررسیهای به عمل آمده از سازمانهای بزرگ معلوم شده است که عموماً بیش از هشتاد درصد مراسلات داخلی اداری دارای ارزشی ناچیز است. از بین هزاران گزارش فقط یکی از پنج دستنوشته، یادداشت، نامه، تحلیل و گزارش، که اوقات با ارزش مدیران صرف تهیه، انتشار، خواندن و بایگانی آنها می‌شود سهم مؤثری در پیشرفت مؤسسات دارد. این نکته دقیقاً همان «مشغول بودن» را به جای «مؤثر کار کردن» تداعی می‌کند.

قانون مشهور ۸۰/۲۰ که اساساً توسط اقتصاددان ایتالیایی ویلفردو پارتو[1] وضع شد در رابطه با مدیریت زمان بیشتر از جوانب دیگر زندگی تجاری صدق می‌کند. پارتو اظهار می‌کند که احتمالاً هشتاد درصد وقت مدیران صرف اموری می‌شود که بیست درصد بازدهی دارد در حالی که بیست درصد از فعالیتها می‌تواند هشتاد درصد بازدهی داشته باشد.

اگر این قضیه صحیح باشد در واقع به این معنی خواهد بود که هشت کار از ده کاری که در طول روز انجام می‌دهید مثل راهزنها وقت شما را غارت می‌کند. در فصلهای پنجم تا دهم راههایی عملی نشانتان خواهم داد تا بتوانید با استفاده از آنها براحتی جلوی این دزدان قهّار را بگیرید.

بعضی از ایده‌های صرفه‌جویی در وقت را که با حذف کارهای غیراساسی انجام می‌شود می‌توانید از جدول زیر بدست آورید. این جدول بر اساس اطلاعات کسانی که در کمیته‌های آموزشی سمینارهای مدیریت زمان و مدیریت استرس من شرکت کرده‌اند، تهیه شده است.

1.Vilfredo Pareto

صرفه‌جویی در وقت

فعالیتی که حذف شود	زمانی که در یک هفته صرفه‌جویی می‌شود
خواندن نامه‌های بیخودی	۳۰ دقیقه
خواندن روزنامه‌ها و مجلاتی که ارتباطی با کار ندارد	۱۲۰ دقیقه
درد دل کردنهای تلفنی	۱۸۰ دقیقه
مراجعان ناخوانده	۲۴۰ دقیقه
جلسات	۳۶۰ دقیقه

جدول فوق نمی‌گوید که این امور خود فعالیتهای بی‌اهمیتی هستند، بلکه اهمیت آنها را منوط به هدفی می‌داند که درصدد کسب آن هستید. برای مثال، وقتی راکه صرف مطالعهٔ مجلات و روزنامه‌هایی می‌کنید که به کارتان مربوط نمی‌شود، ممکن است به نوعی برای دستیابی به هدف اولویت‌داری مثل در جریان امور جاری جامعه بودن بسیار ضروری هم باشد. به‌همین ترتیب جلسات سازمان یافته و مربوط به کار یکی از ابزارهای مهم مدیریت است.

دانستن آنچه که قابل حذف است

داشتن اهداف روشن تنها راهی است که به شما در تشخیص اینکه کدام کارها را می‌توان بدون ترس کنار گذاشت، کمک می‌کند. این موضوع در فصل یازدهم به‌طور مفصل مورد بررسی قرار گرفته است.

هر زمان که در مورد موضوعی شک دارید، آن موضوع را با طرح سؤالاتی این گونه، مورد بررسی قرار دهید:

- «آیا انجام دادن این کار به من کمک می‌کند که به اهدافم برسم؟»

  اگر جواب «بلی» است لازم است سراغ سؤال دوم بروید:

● «آیا من بهترین فردی هستم که می‌توانم این کار را انجام دهم؟»

اگر پاسخ این پرسش مشخصاً «نه» باشد ـ پس این اختیار را به شما می‌دهد ـ که بدون معطلی آن را کنار بگذارید، زیرا هر دقیقه‌ای که صرف آن کنید بیهوده خواهد بود. متأسفانه مواردی پیش خواهد آمد ـ و احتمالاً بسیاری از آنها به اجبار شخص دیگری مثل رئیستان ـ که مجبور به انجام دادن کارهای نامربوط می‌شوید. در این گونه موارد نیز باز می‌توانید با تفویض اختیار یا به تعویق انداختن آن، در وقت خود صرفه‌جویی کنید. با هر دو این روشها مقدار زیادی در وقت صرفه‌جویی خواهد شد.

اگر بالاجبار باید کاری را انجام دهید تا آنجا که می‌توانید آن را بهتر انجام دهید تا بدین طریق باز هم بتوانید در وقت خود صرفه‌جویی کنید.

اگر تصمیم گرفتید کاری را حذف کنید آن را کاملاً کنار بگذارید. زیرا انجام دادن نیمی از کار بسیار زیان‌بارتر از اصلاً انجام ندادن آن است. ناقص انجام دادن کاری نه‌تنها وقت شما را بیجهت تلف می‌کند بلکه نتیجهٔ آن برای هیچ کس رضایت‌بخش نخواهد بود. یک نمونه از آنچه که من کارهای «نیمه حذفی» می‌شمارم در نامهٔ بازسازی شدهٔ زیر آمده است. در دوران تهیهٔ این کتاب، محققم خانم مندی بروس[1] از مدیران اجرایی ادارات و مدیران اجرایی کل و سایر مردان و زنان موفق و فعال درخواست کرد که نظراتشان را در مورد مدیریت زمان بیان کنند. بسیاری از نظرات آنها را در این کتاب آورده‌ام.

در عین اینکه من واقعاً از آنهایی که با وجود برنامه‌های سنگین خود محترمانه اطلاعاتی را در این زمینه در اختیار من گذاشته‌اند، تشکر می‌کنم. ضمناً کاملاً درک می‌کنم چرا بعضی دیگر برای کمک به من احساس تحمیل کردند. حذف این درخواست یکی از کارهای کاملاً منطقی و منطبق بر اصول مدیریت زمان بوده است.

---

1. Mandy Bruce

وقت خود را قیمت‌گذاری کنید

یکی از روشهای تصمیمگیری در مورد انجام دادن یا ندادن کاری تخمین قیمت تمام شدهٔ آن بر حسب محاسبات زیر است.

حقوق سالانه = ریال

پاداشها و کمیسیونهای معمول دریافتی = ریال

دو درصد از حقوق سالانه را برای پرداخت حق بیمه و بازنشستگی اضافه کنید = ریال

صد درصد از حقوق پایه را برای پرداخت هزینه‌های سربار مثل (اجارهٔ دفتر، هزینهٔ روشنایی، گرما، تلفن، سفرها، خدمات دفتری، اداری و غیره) اضافه کنید = ریال

هزینهٔ سالانه کل شرکت = ریال

اکنون آن را به ۲۳۰ روز (متوسط روزهای کار در هر سال) تقسیم کنید ریال

بالاخره نتیجه را به تعداد متوسط ساعت کاری که هر روز انجام می‌دهید تقسیم کنید = ریال

هزینه کل هر ساعت = ریال

نتیجه این محاسبات نشان می‌دهد که هر ساعت فعالیتی که شما در شرکت انجام می‌دهید چقدر ارزش دارد.

در حقیقت این رقم قدری مبالغه‌آمیز است؛ زیرا هیچ کس نمی‌تواند در هر دقیقه از کار روزانه خود کاملاً فعال باشد. اما به هر حال با این محاسبه می‌توانید تصمیم بگیرید کاری را که می‌خواهید انجام دهید اقتصادی و مقرون به صرفه است یا خیر (البته شاید دلایل دیگری نیز وجود داشته باشد که بخواهید آن کار را انجام دهید یا لازم باشد که آن کار را انجام دهید).

یک مدیر ارشد، که به ازای هشت ساعت کار روزانه درآمد سالانه‌اش بالغ بر چهل هزار پوند به اضافه پنج هزار پوند پاداش است، هر ساعت کارش

برای آن شرکت ۴۶/۷۵ پنس می‌ارزد. این بدان معناست که یک جلسهٔ یک ساعته خارج از اداره برای شش نفر از مدیران این شرکت، که شامل ۲ ساعت صرف وقت برای آمادگی قبلی و رفت و آمد است، حدوداً ۸۴۱/۵۰ پوند خرج بر می‌دارد. البته در این ارقام هزینه کارمندانی که در تدارک و سازماندهی این جلسه نقش داشته‌اند و همچنین مخارج ایاب و ذهاب منظور نگردیده است.

می‌توان از زاویهٔ دیگری به این معادله نگاه کرد؛ آن طور که در بسیاری از صنایع خدماتی اعمال می‌شود ملاک مقدار دستمزدی نیست که به کارمندان پرداخت می‌شود، بلکه صورتحسابهایی است که برای مشتریان فرستاده می‌شود. این حالت می‌تواند تفاوت شگفت‌انگیزی در معادلهٔ فوق به‌وجود آورد. من ده وکیل می‌شناسم که در یک دارالوکاله با هم کار می‌کنند. هر کدام از آنها حق مشاورهٔ خود را چهارصد پوند برای یک ساعت تعیین کرده است. آنها اخیراً نود دقیقه وقت صرف کردند تا تصمیم بگیرند که ۱۲۰۰ پوند برای خرید یک کامپیوتر جدید هزینه کنند یا خیر.

برچسب قیمت هر فعالیت

با پی بردن به ارزش و قیمت وقت خود، که بیشتر مدیران این قیمت را کم تخمین می‌زنند، برای هر فعالیتی ـ مثل شرکت در جلسات، رانندگی به گوشه و کنار شهر برای ملاقات یک مشتری، گفتگوهای دوستانه با تلفن، گفتگو با همکاران در بوفه اداره، پاسخگویی به نامه‌ها ـ برچسب قیمت تهیه کنید.
این گونه دانستنیها به دو صورت مفید خواهد بود:

- با انجام دادن کاری که مقرون به صرفه باشد قادر خواهید بود از وقت خود استفادهٔ مؤثرتری بکنید. برای مثال با کشف راههای نوینی که انجام دادن کاری را تسریع می‌بخشد می‌توانید در وقت صرفه‌جویی کنید. با سطح کنونی دستمزدها و اضافه‌کاریها، بویژه در کشورهای بزرگ اروپایی، آمریکای

شمالی، و حاشیه اقیانوس آرام، دیگر فرصتی برای فعالیتهای وقت‌کش - مثل چرخاندن شستهای انگشتان به دور هم یا به دنبال یک سند گمشده گشتن - باقی نخواهد ماند؛ زیرا این فعالیتها برای شرکتی که در آن کار می‌کنید گران تمام خواهد شد.

- دانستن قیمت وقتتان می‌تواند شما را در فروش آن به رؤسا و همکارانتان یاری کند. این یکی از امتیازات مدیریت زمان است. در یکی از شرکتهایی که من مشاور آن بودم هنگامی که مدیر شرکت کشف کرد که گشودن و خواندن نامه‌های بیهوده سالانه هفت هزار پوند برای شرکت هزینه دربردارد، شگفت زده شد. در شرکت دیگری ریاست سازمان که در برگزاری بیش از حد جلسات بین رؤسای دوایر مختلف - که مستلزم معطل شدن مدیران در ترافیکهای سنگین و سفرهای وقت تلف کن بود - پافشاری می‌کرد، فقط زمانی راضی شد این رسم را کنار بگذارد که هزینهٔ واقعی این نشستهای غیرضروری و بیفایده برایش روشن شد.

با پیچیده‌تر شدن تکنولوژی مثل به وجود آمدن شبکه‌های کامپیوتری و کنفرانسهای ویدیویی، بیشتر شرکتها از صرفه‌جویی در زمان، کاستن استرس، و کمتر کردن هزینه استقبال می‌کنند و از برگزاری جلسات رو در رو که مشخصهٔ آن مسافرت اعضای شرکت‌کننده است، ممانعت به عمل می‌آورند (به فصل نهم نگاه کنید).

اگر مدیران شرکت شما هنوز به ارزش این قبیل صرفه‌جوییها پی نبرده‌اند، تجزیه و تحلیل میزان هزینه‌ها شاید بتواند توجه آنها را بیشتر جلب کند.

در حالی که به قیمت تمام شدهٔ کاری که برای شرکت خود انجام می‌دهید توجه می‌کنید از خود بپرسید:

- «آیا کارمندان من وقتم را تلف می‌کنند؟»
- «آیا من آنها را به طرف کارهایی که دارای اولویت بیشتر است

هدایت می‌کنم؟»

- «آیا من وقت همکاران یا کارمندانم را با تأخیرهای بیمورد نمی‌گیرم؟» (مانند دیر آمدن به جلسات).

حذف یک کار تنها راه صرفه‌جویی در وقت و پول نیست. راه دیگر تفویض اختیار است.

تفویض اختیار

ناتوانی یا اکراه در تفویض اختیارات بزرگترین عامل شکست بسیاری از مدیران و کارکنان حرفه‌ای در مدیریت زمان است. پژوهشها نشان می‌دهد که در بعضی از شرکتها ۹۷٪ وقت مدیران در روز صرف اجرای کارها می‌شود تا ادارهٔ امور. در یک مطالعه چنین نتیجه‌گیری شده است که نیمی از وقت مدیران صرف اموری می‌شود که یک منشی، حتی با کارایی بهتری می‌تواند از عهده انجام دادن آن برآید. از طرف دیگر بیش از چهل درصد کارهای یک مدیر باید به همکاران و کارمندانش تفویض شود. در نتیجه فقط سه درصد از فعالیتهای مدیر ارزش آن را دارد که توسط خود او انجام شود. با تفویض اختیار می‌توانید وقت خود را صرف کارهای مفیدتری کنید و در ضمن به کارهایی که در آن تبحر ندارید کمتر بپردازید.

تمام مدیران موفق به این نکته واقف شده‌اند که تفویض اختیار صحیح و کارآمد برای مدیریت مؤثر زمان امری بسیار ضروری است.

موانع روانی تفویض اختیار

پس چرا بسیاری از مدیران از تفویض اختیار روزمره‌ترین امور اکراه دارند. جواب را عموماً می‌توان در وجود سه مانع روانی جستجو کرد:

- **ترس از دست دادن اقتدار**

بعضی از مدیران از این نگرانند که تفویض اختیار حتی در موارد جزئی و

پیش‌پا افتاده باعث شود که مقام آنها در سازمان زیر سؤال برود و تضعیف شود. اما حقیقت آن است که با تفویض اختیار اموری که مسئولیت‌زا است، و کارهایی که به رشد افراد کمک می‌کند، کارمندان با تجربه‌تر می‌شوند، انگیزهٔ بیشتری پیدا می‌کنند و بازدهی فراوانتری نیز خواهند داشت. در نتیجه مدیری که در تفویض اختیار خوب عمل می‌کند، در سازمان خود از اقتدار و شأن بالاتری برخوردار می‌شود.

- **ترس از اشتباهاتی که روی خواهد داد**

این ترس معمولاً به علت کمبود اعتماد به نفس در مدیر یا کارمندانش پدید می‌آید. امکان اشتباه همیشه وجود دارد، اما احتمال اینکه می‌توان آن را با تفویض اختیار مناسب (به قسمت زیر نگاه کنید) و هدایت دقیق امور کاهش داد نیز همیشه وجود دارد.

- **ترس از محو شدن**

بعضی از مدیران ترجیح می‌دهند که وظایف کلیدی را تحت نفوذ خود داشته باشند، زیرا بر این باورند که با این ترفند نمود برجسته‌ای در سازمان خواهند داشت. بدین ترتیب کارمندان فرصتی برای رشد و ترفیع پیدا نمی‌کنند و شانس خود مدیر نیز برای پیشرفت کمتر خواهد شد؛ زیرا هیچ یک از کارمندان به توانایی و تجربهٔ لازم نخواهد رسید تا بتواند جای مدیر خود را بگیرد و مسئولیتهایش را عهده‌دار شود.

تفویض اختیار نادرست

هیچ یک از این ترسها تا زمانی که عمل تفویض اختیار بدرستی انجام می‌گیرد موردی نخواهد داشت. با این وجود، هنگامی که اشتباهی رخ دهد می‌تواند یک علت مشخص برای اتلاف وقت محسوب شود. تفویض اختیار نادرست زمانی روی خواهد داد که:

- یک کارمند کاری را که به او تفویض اختیار شده بدرستی درک نکرده یا توانایی انجام دادن آن را نداشته باشد.
- دستورالعملها قبل از آنکه کار بدرستی پایان یافته باشد بارها تکرار شود.
- زمان زیادی از ضرب‌الاجل تعیین شده بگذرد.
- کار به غلط انجام شده باشد و مجدداً توسط کارمند یا مدیری کهِ بـه او تفویض اختیار شده دوباره انجام شود.
- کارمند انگیزهٔ کافی برای درست انجام دادن کار نداشته باشد.

شش کاری که هرگز نباید تفویض اختیار کرد

اگر یک مدیر هستید بدانید که فقط شش وظیفه وجود دارد که هرگز نباید به دیگران تفویض اختیار شود:

۱. برنامه‌ریزی یک پروژه کلیدی.
۲. انتخاب اعضای گروه یک پروژه.
۳. هدایت تلاشهای گروه.
۴. ایجاد انگیزه در اعضای گروه.
۵. ارزیابی از اعضای گروه.
۶. پاداش به اعضای گروه.

تقریباً هر کار دیگری می‌تواند برای تفویض اختیار انتخاب مناسبی باشد.

کی و چه کاری را تفویض کنید

چهار معیار اصلی وجود دارد که تعیین می‌کند کی چه کاری تفویض شود. همواره سعی کنید اختیارات خود را تفویض نمایید:

۱. زمانی که کاری می‌تواند به‌طور رضایت‌بخش توسط کس دیگری که از شما کمتر دستمزد می‌گیرد ـ یا میل دارد از شما کمتر بگیرد ـ انجام شود. کارهایی که معمولاً مدیران می‌توانند تفویض اختیار کنند به قرار زیر است:

- تجدید سازمان اسناد بایگانی شده.
- پاسخگویی به تلفنهای غیرضروری.
- نصب فیوز چراغ رومیزی، پروژکتورهای بالا سری.
- نصب پریز دستگاه فتوکپی، کامپیوتر، چراغ رومیزی و مواردی از این قبیل.
- تایپ یک نامه، یادداشت، گزارش و غیره.
- پست کردن نامه‌ها.

۲. زمانی که دانش، مهارت یا تجربهٔ لازم را برای انجام دادن کاری به‌طور شایسته نداشته باشید. از پذیرفتن این گونه کارها سر باز زنید (به فصل پنجم نگاه کنید). کوشش برای انجام دادن این گونه کارها نه تنها وقت قابل ملاحظه‌ای را هدر می‌دهد، بلکه اغلب کار به صورتی انجام می‌شود که باید مجدداً توسط یک متخصص تصحیح شود. بدین ترتیب هزینهٔ بیشتری نسبت به زمانی که کار از همان ابتدا توسط یک متخصص انجام می‌شد برای شرکت در بر خواهد داشت.

تکنیسینهای تعمیرات بارها به من گفته‌اند که یک نقص کوچک در دستگاه کامپیوتر، فاکس، یا فتوکپی اغلب با دخالت افراد ناشی به خسارتهای عمده‌ای تبدیل می‌شود.

۳. زمانی که کار روزمره باشد. زمانی که کاری به صورت دائم انجام شود ممکن است در نظر اول مثلاً پنج دقیقه اینجا، ده دقیقه آنجا وقت شما را بگیرد، اما جمعاً در یک روز یا یک هفته مقدار قابل توجهی خواهد بود. کارهایی را که نمی‌توان به یکی از کارمندان محول کرد اغلب می‌توان به یک دستگاه سپرد. و از این بابت نیز باید از تکنولوژی سپاسگزار باشیم. برای مثال شماره‌ای را که قبلاً در حافظهٔ یک دستگاه تلفن پیشرفته ذخیره شده،

می‌توان فقط با فشار یک دگمه ساده گرفت. هر چند زمانی که صرف یافتن یک شمارهٔ تلفن و گرفتن آن می‌شود به نظر ناچیز می‌آید، اما اگر طی یکسال در نظر گرفته شود صرفه‌جویی قابل ملاحظه‌ای خواهد بود.

۴. زمانی که کاری به رشد کارمندان کمک می‌کند. این گونه کارها، کارهایی هستند که کارمندان را به مبارزه می‌طلبند و در نتیجه با خبره شدن در مهارتهای جدید و کسب تجربیات بسیار به رشد آنها نیز کمک می‌کند. با تفویض این گونه کارها ـ هر زمان که امکانپذیر باشد ـ نه تنها در وقت خود صرفه‌جویی می‌کنید بلکه دیگران را قادر می‌سازید که مهارتهای خود را افزایش دهند و در آینده نیز بتوانند بار بیشتری از دوش شما بر دارند.

چگونه به‌طور مؤثرتری تفویض اختیار کنید

بعضی از مدیران از تفویض اختیار سر باز می‌زنند زیرا اگر کارها درست انجام نشود خودشان خیلی سریعتر آنها را انجام می‌دهند. در صورتی که عقیده دارید: «اگر می‌خواهید کاری بهتر انجام شود باید خودتان آن را انجام دهید» (به فصل اول نگاه کنید) وقت خود را قبلاً با تفویض اختیار نادرست تلف کرده‌اید. این مسئله می‌تواند به سه دلیل اساسی روی دهد:

- انتخاب کارمندان نامناسب.
- ارتباط بی‌اثر.
- هدایت ناکافی نتیجه کار.

شما در صورتی که دو قانون زیر را اجرا کنید می‌توانید تمام این قله‌ها را فتح کنید:

۱. تفویض اختیار به فرد مناسب

با تشخیص میزان «پختگی» در کارمندی که انتخاب کرده‌اید شروع کنید.

«پختگی» در مسئله تفویض اختیار هیچ ربطی به سن یا چرب‌زبانی فرد ندارد. کارمندی که به او تفویض اختیار می‌کنید باید دارای دو خصوصیت زیر باشد:

- **توانایی** ـ مهارت، دانش و تجربه‌ای که شخص در اجرای کارها داراست.
- **انگیزه** ـ اشتیاق به انجام کار با حداکثر توانایی.

از نظر کلی هیچ کس نه کامل است نه ناقص؛ مگر اینکه در ارتباط با کار معینی سنجیده شود. یک کارمند که در یک کار پختگی دارد ممکن است با تغییری که در طبقه‌بندی شغلی برایش پیش آید به ناپختگی برسد. برای مثال یک منشی که هم در ماشین‌نویسی باتجربه است، هم انگیزه لازم را برای کار داراست با بکار گرفتن یک دستگاه تایپ کامپیوتری ممکن است در تایپ اسنادی که مربوط به اوست دچار افت و ناپختگی شود . زیرا ممکن است برای اجرای دستورات مقدماتی یک کلمه‌پرداز تجربه کمی داشته باشد، یا شاید اشتیاق زیادی برای استفاده بهینه از تکنولوژی جدید نداشته باشد. در حالتهای کلی‌تر نیز ممکن است کارش در نتیجه افزایش فشارهای روحی، خستگی، فقدان اخلاقیات، سرخوردگی و امثالهم کاهش پیدا کند؛ و همهٔ این چیزها می‌تواند انگیزه فرد را در انجام دادن بهترین کار ممکن کاهش دهد.

سه سطح کارایی وجود دارد:

- **کارایی کم** = توانایی ضعیف + انگیزه کم
- **کارایی متوسط** = توانایی ضعیف + انگیزه زیاد؛ یا
  توانایی زیاد + انگیزه کم
- **کارایی زیاد** = انگیزه زیاد + توانایی زیاد

یکی از عوامل مهم در تفویض ثمربخش اختیار، میزان کارایی کارمند است. پس سؤالی که باید قبل از تفویض اختیار هر کاری از خود بپرسید این است که: «این فرد در رابطه با کاری که می‌خواهم به او تفویض کنم چه قدر کارایی دارد؟»

در شرایطی که چندین نفر از کارمندان توانایی انجام دادن کاری را دارند می‌توانید با استفاده از سه مقیاس کم، متوسط و زیاد میزان توانایی یا انگیزه آنها را اندازه‌گیری کنید. برای مثال

	توانایی	انگیزه
مارک	متوسط	کم
پیتر	زیاد	کم
مری	زیاد	زیاد

در این فهرست، مری مناسبترین کارمند برای ارجاع کاری است که شما در نظر دارید.

انتخاب فردی مناسب جهت تفویض اختیار متضمن دستورالعملی روشن و آگاهانه درباره این است که کار چگونه، کی و کجا باید انجام گیرد. ضمناً باید به میزان صحیح از کارمند مربوطه حمایت شود و با توجه به نیازهایش به وی دلگرمی لازم داده شود.

اگر او از مهارت کم و انگیزه کمتری برخوردار است، شما باید در راهنمایی او جزئیات بیشتری را در اختیارش قرار دهید، اما در عوض از نظر عاطفی باید کمتر از او حمایت کنید. به عنوان مثال، باید به یک کارمند جزء و بی‌تجربه کاملاً توضیح دهید کار مورد نظر کی باید انجام شود، و در صورت لزوم چگونگی انجام آن را نشان دهید تا به‌طور کامل همه چیز تفهیم گردد. در چنین سطح پایینی از کارایی اتخاذ یک روش دوستانه یا بیش از حد خودمانی ممکن است یک برخورد «ساده‌لوحانه» تلقی شود و در آنها این تصور را ایجاد کند که اجرای دستورات فردی با چنین برخوردی از اولویت کمتری برخوردار است. این وضع ممکن است منجر به آن شود که کار با کیفیت خوبی انجام نشود و دیر تحویل داده شود، که نتیجه آن تلف شدن مقدار زیادی از وقت شما خواهد بود و هر گاه خللی در اقتدار شما ایجاد شود،

بسیار سخت است تا بتوانید آن احترامی را که لازمه موفقیت در تفویض اختیار برای صرفه‌جویی در وقت است، دوباره بدست آورید.

مدیرانی که شیوهٔ ارجاع کارهای آنان بین سهل گرفتن و سخت گرفتن در نوسان است، بدترین شرایط کاری را برای خود و کارمندانشان به‌وجود می‌آورند. چنین روابطی در کارمندان روحیهٔ ضعیف و عیبجو ایجاد می‌کند. شما باید رویکردی منطقی و با ثبات در مورد تفویض اختیار به کارمندان در تمام سطوح کارایی اتخاذ کنید؛ خصوصاً با کارمندانی که از انگیزه و توانایی کمتری برخوردار هستند باید محتاطانه‌تر رفتار کنید.

آنچه گفته شد بدین معنی نیست که باید خود را دست تنها و بی‌کمک بگذارید. بر عکس باید مسئله را از این بُعد در نظر بگیرید که چگونه می‌توان از تواناییهای موجود در افراد حداکثر استفاده را کرد؟ پاسخ آن است که همیشه با آنان با احترام و توجه رفتار کنید. «حمایت» کمتر از کارمنداتتان به معنی آن است که بین شما و آنها فاصله کاری وجود دارد. فاصله‌ای بدین معنی که کار من دستور دادن است و کار تو اجرا کردن آن.

زمانی که کارمند شما به‌طور منطقی به کارایی، رسید می‌توانید حمایت و پاداشهای عاطفی بیشتری به او عرضه کنید، تا انگیزه را در وی بالا ببرید. اکنون علاوه بر اینکه به او می‌گویید که چه کار بکند، باید او را به انجام دادن کارها ترغیب کنید. برایش توضیح دهید که چرا باید کاری انجام شود و چگونه باید آن کار را انجام داد.

مشکلی که بعضی از مدیران با آن مواجه می‌شوند این است که به افرادی با سطح متوسط کارایی، کاری را ارجاع می‌دهند و فقط دستورالعمل صادر می‌کنند. این کار را تا جایی ادامه می‌دهند که کارمند احساس می‌کند توانایی‌اش به اندازه کافی در نظر گرفته نمی‌شود و مورد حمایت و دلسوزی واقع شده است. از طرف دیگر از حمایت کردن خیلی زیاد کارمند به دلائلی که در بالا ذکر شد، یا به دلیل اینکه به ظاهر در کاری مهارت پیدا کرده

و پاداشش بیشتر شده است، نیز باید اجتناب شود.

در تفویض اختیار به کارمندانی که هم قابلیت دارند و هم از انگیزه بیشتری برخوردارند ـ در مقایسه با کسانی که انگیزه متوسط یا کمتری دارند ـ باید با احتیاط بیشتری عمل کرد. زیرا آنها هم مشتاق هستند و هم توانایی اجرای کارهای خواسته شده را دارند. یک مدیر کارآمد باید به آنان اعتماد کند و به آنها اجازه رشد دهد. هدف وی باید مشخص کردن اهداف باشد، و اطلاعات لازم را برای رسیدن به هدف در اختیار کارمند قرار دهد و حمایتهای عاطفی هم هنگام اجرای کار و هم پس از تکمیل آن ابراز دارد. بیان جملات تشویق‌آمیز و تأییدکننده در مواقعی که موفقیتهایی در کار تفویض شده بدست آمده است، سبب بالا رفتن شور و شوق و انگیزه در کارمند می‌شود.

هنگامی که یک کارمند سطح توانایی یا انگیزه‌اش را به حدی بالا برد که مد نظر شماست به او اجازه دهید مسئولیت آن کار را به‌طور کامل به عهده گیرد و به تنهایی آن را انجام دهد. تا وقتی که کار به اشکال بر نخورده بهتر است هیچ مداخله‌ای نکنید، زیرا هر گونه مداخله از طرف شما منجر به ایجاد رنجش شده، سبب می‌شود فرد روحیه و انگیزه خود را از دست بدهد.

قانون اصلی‌ای که در این موارد اتخاذ می‌شود این است که باید در انجام یک کار مشخص تا آنجا که ممکن است کارایی کارمندان را افزایش داد. بدین منظور یک مدیر کارآمد:

- رفتار اجرایی را کاهش می‌دهد.
- رفتار ارتباطی را افزایش می‌دهد.

کارمندانی که دارای سطح بالای کارایی هستند از مدیرانشان توقع دارند که هنگام تفویض اختیار، به آنان اعتماد و بر کارشان کمتر نظارت کنند. اما به‌خاطر داشته باشید که استفاده از شیوه‌ای که مناسب سطح بالای کارایی

است، مثل مشارکت در امور، برای کارمندی با سطح کم کارایی بشدت وقت تلف کردن است.

۲. ابلاغ واضح دستورالعملها

چنین محاسبه شده است که حتی کارگران فنی نیز سه چهارم وقت خود را به گفتگو با دیگران سپری می‌کنند و در پژوهشی که اخیراً انجام شده معلوم شده است که ۸۴٪ مدیران قبول دارند که مهارت برقرار کردن ارتباط کلید ترقی سازمانهای آنهاست. ضمناً معتقدند که این مهارتها برای مدیریت مؤثر زمان هم بسیار اساسی است.

ارتباط ضعیف، خطر اشتباه، قضاوت نادرست، پیش‌داوری یا نتیجه‌گیری غلط را افزایش می‌دهد و بدین ترتیب سبب اتلاف وقت می‌شود. این ضعف سرخوردگی، رنجش، گیجی، بیعلاقگی و احساس کلی بی‌هدفی در گروه به‌وجود می‌آورد و به افت روحیه کارکنان منجر می‌شود.

هنگامی که می‌خواهید کاری را تفویض کنید در زمان ابلاغ دستورالعملها و جهت‌گیریها هفت نکته زیر را در فهرست خود کنترل کنید:

● **کار را مشخص کنید.** در ذهن خود طبیعت دقیق کاری را که می‌خواهید تفویض اختیار کنید به‌طور واضح بررسی کنید. از خود بپرسید: «مقصود من از تفویض اختیار این کار چیست؟ از این تفویض اختیار چه انتظاری دارم؟»

در بعضی از موارد ممکن است چندین هدف با هم بدست آید، از جمله:

● سبک کردن بار کاری خودتان.
● تشویق یک کارمند ساعی.
● دادن فرصت تجربه مفید به یک کارمند.

محدودیتهای فعالیتی تفویض شده را تعیین کنید. برای مثال، آیا از کارمند خود انتظار دارید در مورد یک گزارش تحقیق کند، یا اینکه هم تحقیق کند و

هم بنویسد؟ در پایان اطمینان حاصل کنید که از چیزهایی که مورد نیاز است کاملاً آگاه هستید. به‌خاطر داشته باشید فقط به میزانی که از مسائل آگاهی داریم می‌توانیم دربارهٔ آنها توضیح دهیم.

● **آیا فرد مناسبی را انتخاب کرده‌اید؟** انتخاب فرد مناسب به زمان، مکان، طبیعت کار، و هدفی که مایلید به آن دست یابید، بستگی دارد.

مهمترین ملاحظات به ترتیب زیر است:

● **قابل دسترس بودن** ـ تا آنجاکه ممکن است از کار دادن به کارمندانی که خود از قبل درگیر کارهایی با اولویت بیشتر هستند اجتناب کنید.

● **خصوصیات فردی کارمند را با انتظاراتی که از کار دارید منطبق کنید.** آیا کار مورد نظر باید سریع انجام شود و اگر خطایی جزئی رخ دهد چشمپوشی می‌شود؟ یا آهسته انجام گیرد ولی با دقت زیاد و بدون خطا؟ کسی را انتخاب کنید که سطح کاری او با نیازهای کار هماهنگ باشد.

● **کارمند خود را آماده کنید.** اطلاعات گرانبهایی که نیاز دارید فراهم کنید عبارتند از:

● **اطلاعات دقیق در مورد کار.** تصویر روشنی از کاری که قرار است انجام گیرد ارائه دهید. هرگز از این مرحله بسادگی نگذرید، بویژه اگر با کارمندی روبرو شدید که در سطح پایین تا متوسط کارایی قرار دارد. به او بگویید کجا، کی و چگونه کار باید انجام شود.

● **اهمیت نسبی کار.** اولویت این کار چیست؟ برای انجام دادن آن چه کارهایی را می‌توان به عقب انداخت یا حذف کرد؟ فراموش نکنید که کارمندتان ممکن است همان دیدگاه شما را نسبت به اهمیت کار نداشته باشد.

● **مانورهای مجاز.** آیا کار باید به سبکی که مورد نظر شماست انجام شود یا به سبک کارمندتان، یا چیزی بین این دو؟ او چه مقدار آزادی در عمل

و استفاده از نظرات ابداعی خود خواهد داشت؟

● **هرگز تصور نکنید کارمند دستورالعملهای شما را فهمیده باشد مگر آنکه آنها را با کلمات خود برای شما بازگو کند.** همیشه از او بخواهید که دستورالعملها را برای شما تکرار کند، بویژه مسائل کلیدی از قبیل روشها و ضرب‌الاجلهای کار را روشن نماید. زمانی که این کار انجام می‌گیرد بدقت گوش دهید. هرگز اجازه ندهید در این مواقع سایر درخواستها افکار شما را منحرف کند.

● **هر وقت که لازم بود به همان نسبت که دستورالعملها را صادر می‌کنید، حمایت هم بکنید، جنبه‌های روانی کلیدی که باید مد نظر قرار دهید عبارتند از:**

● **تشویق.** میزان اعتماد خود را به او روشن کنید. مشخص برخورد کنید. بگویید: «شما روی آخرین گزارش خیلی عالی کار کردید، یقین دارم که در این چالش هم به همان نسبت موفق خواهید شد.»

● **تجدید اطمینان.** کاملاً روشن کنید که در صورت به‌وجود آمدن هر گونه مشکلی در دسترس خواهید بود و سفارشها یا کمکهای لازم را خواهید نمود. همچنین می‌توانید اعضای دیگر گروه را که می‌توانند مفید باشند به او معرفی کنید. به عنوان مثال: «مری تجربه خوبی در استفاده از این نرم‌افزار دارد. من با او صحبت کرده‌ام. او خوشحال خواهد شد که در صورت لزوم با شما همکاری کند.»

زمانی که کارمند شما باید با افراد جدیدی در شرکت ملاقات کند، با معرفی آنها به‌عنوان بخشی از فرایند تفویض اختیار، اضطراب را کاهش دهید.

● **رغبت و شوق ـ لازمه وجود انگیزه.** این نیروی قدرتمند را می‌توان از راههای مختلفی پرورش داد. اینکه چه کاری برای کارمند بخصوصی مؤثرتر است بستگی به‌خصوصیات روانی وی دارد. برخیها عاشق مبارزه‌اند: «صراحتاً

بگویم که این کار بسیار دشوار است و نیاز به یک فرد مصمم دارد تا آن را انجام دهد؛ اما با شناختی که من از تو دارم می‌دانم که از این مهم برمی‌آیی.»

برای بعضی دیگر ممکن است شور و شوق زمانی بیشتر شود که آنها اجازه داشته باشند مسئولیت کامل کار را بر عهده گیرند: «انجام دادن این پروژه از اول تا آخر به عهده توست؛ هر چند من همیشه پشت تو خواهم بود.»

نهایتاً، برای کارمندی که دارای سطح پایین یا متوسط کارایی است، شور و شوق زمانی به وجود می‌آید که پاداشی در کار باشد. پاداش با استفاده از اعتبار عمومی، امکان ترفیع، امتیازات مالی اضافی و مواردی از این قبیل برای ایجاد انگیزه در آنان بسیار مفید خواهد بود.

● **پیشرفت کار را هدایت کنید،** بخصوص هنگامی که کار طولانی یا پیچیده است. اما این تصور را در ذهن کارمند ایجاد نکنید که مرتباً کارش را زیر نظر دارید. زیرا این کار انگیزه فرد را پایین می‌آورد و در دلش رنجش ایجاد می‌کند. میزان هدایت کارمند به سطح کارایی‌اش بستگی دارد. هر قدر این دخالت بیشتر شود، رنجش بیشتری از مدیر، که در صندلی عقب ماشین‌اش لم داده است، ایجاد می‌کند. این عمل نه تنها موجب کندی کار آنها می‌شود، بلکه وقت شما را نیز تلف خواهد کرد. روش دیگر این است که در موارد استثنایی یا هنگامی که کار با توجه به برنامهٔ زمانی توافق شده انجام نگرفته است، درخواست گزارش کار کنید.

● **مواظب پس فرستاده شدن کارهای تفویض شده باشید.** این حالت زمانی رخ می‌دهد که یک کارمند در مراحل مختلف کار، با پیجویی راهنماییهای مداوم و غیر لازم، توضیح خواهی، طلب کمک عملاً بار کار را بر دوش شما می‌اندازد تا جایی که می‌بینید بیشتر کار را خودتان انجام داده‌اید.

اگر مراحلی را که قبلاً اشاره کردم دنبال کرده باشید دیگر دلیل و بهانه‌ای وجود نخواهد داشت که کار تفویض شده برگشت داده شود و در صورتی که

کارمندی کوشش کند این کار را انجام دهد باید با او قاطعانه برخورد شود.

تفویض اختیار نیز مثل تمام مهارتهای دیگر باید در فرایند کارهای روزمره تمرین و پالایش شود. همیشه بدکار کردن بسیار آسان و خوب کار کردن بسیار دشوار است. اما زمانی که ملکه ذهن شود، یکی از قویترین ابزارهای قابل دسترس مدیریت زمان خواهد بود.

سخنانی از افراد موفق

در اینجا خانم رزمری کنلی[1] رئیس باشگاه رژیم غذایی و تناسب اندام بریتانیا که باشگاهش رشد سریعی داشته است، چگونگی سازماندهی و برنامه‌ریزی باشگاه خود را شرح می‌دهد:

بزرگترین اتلاف‌کننده وقت همانا بی‌سازمانی کار است. همهٔ ما می‌توانیم کارهای زیادی را برای پر کردن وقت خود انجام دهیم. اما شما باید از زمان خوب استفاده کنید. بمحض خواندن اسناد و نامه‌ها و تقاضاها فوراً به مهمترینشان پاسخ دهید. کنار گذاشتن آنها برای بررسی در زمان دیگر فقط اتلاف وقت است. این کار به معنی آن است که زیر توده‌ای کاغذ، که حتی محتوای آن را نمی‌دانید له شوید. این حالت در شما فشار روانی ایجاد می‌کند؛ زیرا کنترل اوضاع در دست شما نیست، در حالی که باید در دست شما باشد. دفتر سررسید من از هفته‌ها قبل برنامه‌ریزی شده است و من سعی می‌کنم تا آنجا که ممکن است برنامهٔ زمانبندی شده خود را اجرا کنم. هر کسی در این اداره، از جمله خود من یک کتابچه قرمز همراه دارد که در آن جزئیات جلسات، تماسهای تلفنی، و نتیجه یا مرحلهٔ فعلی پروژه‌ها را یادداشت کرده است. با استفاده از این روش دفتر ما زیر برفهای کاغذی سفید مدفون نمی‌شود و همهٔ ما بسیار آسان می‌توانیم دریابیم که چه کاری در دست اجراست و چه کار می‌باید در آینده صورت گیرد.

1. Rosemary Conley

اگر به اینجا برسید که کار بخصوصی را حتماً باید خودتان انجام دهید و نباید آن را به دیگری تفویض کنید سؤال بعدی‌ای که مطرح خواهد شد این است که آیا باید آن را با کارایی بالاتری در وقت کمتر انجام دهید یا آنکه آن را به تأخیر بیندازید. گرچه بسیاری از مردم تصور می‌کنند که هر گونه به تأخیر انداختن کارها اتلاف وقت است، اما مواردی پیش می‌آید که نه تنها به تأخیر انداختن مناسبترین برخورد است بلکه بیشترین صرفه‌جویی در وقت نیز هست. در فصل چهارم برایتان توضیح می‌دهم که کی و به چه دلیل این حالت اتفاق می‌افتد. و همین طور برایتان توضیح می‌دهم که چگونه زمانی که باید کاری را خودتان انجام دهید، اقدام کنید.

۴ قدرت تأخیر مثبت

«اگر پاسخ فوری می‌خواهی ـ جواب آن نه است!»
شعار خریداران

توماس جفرسون در نامه‌ای به جرج واشنگتن نوشت: «تأخیر بر خطا کردن رجحان دارد.» اگر او این کلمات را در قرن بیستم که همه چیز با شتاب به پیش می‌رود می‌نوشت، سومین رئیس جمهور امریکا می‌توانست اضافه کند: «همچنین بر اتلاف وقت.»

این واقعیتی است که با کُند پیش رفتن ممکن است بسیاری از فرصتها از دست برود؛ اما مواردی هم پیش می‌آید که بیش از حد سریع حرکت کردن منجر به اشتباه کردن و در نتیجه باعث از دست دادن زمان می‌شود.

امروز و فردا کردن

هنگامی که سومین اصل از چهار اصل اساسی مدیریت زمان را در نظر می‌گیریم، می‌بینیم که لازم است بین تأخیر مثبت و تأخیر منفی که غالباً به امروز و فردا کردن معروف است تفاوت قائل شویم. این امر زمانی روی می‌دهد که به جای تن دادن به یک کار با اولویت، تلاش خود را صرف یک کار غیر مهم کنید. برای مثال، به جای مقابله با چالش تهیه یک گزارش سخت زمان خود را با مرتب کردن میزکارتان یا تنظیم مجدد پرونده‌ها از دست

بدهید. اجازه دهید قبل از اینکه راههای استفاده از تأخیر مثبت را که یکی از ابزار قدرتمند مدیریت زمان است بررسی کنیم، برخی از ادلهٔ امروز و فردا کردن افراد را مورد توجه قرار دهیم.

۱. امروز و فرداکردن کمال‌طلبانه

این داستان را در مورد استاد تاریخ دانشگاه نقل می‌کنند که دائماً لاف می‌زد که بالاخره روزی کتاب جامعی در مورد رشتهٔ درسی‌اش ـ سیاستهای قرن هفدهم ـ خواهد نوشت. تا اینکه بالاخره گروهی از دانشجویان که از این لاف‌زدنها خسته شده بودند او را در دفتر کارش زندانی کردند و اعلام نمودند زمانی او را آزاد خواهند کرد که اولین صفحه این شاهکار بزرگ را بنویسد.

چندین ساعت بعد، استاد در حالی که در محاصرهٔ صدها ورق چرک‌نویس گیر کرده بود گریان روی ماشین تحریر خود سقوط کرد. او حتی قادر نبود یک جمله را آن طور که مورد رضایتش بود تمام کند، چه رسد به یک صفحه کامل. هر کلمه‌ای که می‌نوشت به نظرش از آن کمال مطلوبش بسیار فاصله داشت؛ بنابراین دوباره از نو شروع می‌کرد.

این داستان نگرش ذهنی اغلب مدیران را در سطوح مختلف به تصویر می‌کشد. آنها مجدانه و مداوم برای رسیدن به کمال مطلوب عملاً در کار خود، همکاران، و کارمندانشان وقفه ایجاد می‌کنند. گرچه انجام دادن هر کاری تا حد بالای توانایی به نظر پسندیده می‌آید، اما در دنیای واقعیات با کفایت بودن، در صورتی که برای دست یافتن به اهداف کافی باشد، بهتر از کامل و بی‌نقص بودن است.

۲. امروز و فرداکردن از روی بیزاری

یکی از عوامل متداول در به تأخیر انداختن کارها، احساس ملالت و بیزاری است. همان طور که همه می‌دانیم و حتماً برایمان پیش آمده است کارهایی

وجود دارد که هر چند بسیار ضروری است اما حتی از منتظر ماندن برای خشک شدن رنگ دیوار، نیز کسالت‌بارتر است. از آنجا که طبیعت انسان او را به سوی اموری می‌کشد که انجام دادن آنها برایش جالب است و به همین نسبت از کارهایی که انجام دادنش کسالت‌بار است دورش می‌کند، در نتیجه این بیزاری اغلب کارها را به تعویق می‌اندازد.

۳. امروز و فرداکردن از روی عداوت

یکی دیگر از دلایل متداول به تأخیر انداختن کارها نشان دادن کینه و عداوت با شخص یا شرکتی است که کاری را بر گردن شما نهاده است. کارمندی از این واقعیت که کاری به او تحمیل شده است دچار رنجش می‌شود، در نتیجه اولین واکنش او حرکت آهسته، مثل راه رفتن افراد بیمار، خواهد بود.

۴. امروز و فرداکردن تا نزدیک شدن به آخرین فرصت

بالاخره افرادی نیز وجود دارند که کارها را به تأخیر می‌اندازند تا به ضرب‌الاجلهای از پیش تعیین شده برسند که در فصل یکم در مورد آنها کاملاً توضیح دادم. آنها اصرار دارند که تحت فشار زمان باقی مانده بهتر کار می‌کنند. به هر حال این روش هم برای سلامتی آنها مضر است و هم وقت زیادی را تلف می‌کند. این کار میزان فشار روانی وارده بر شخص را افزایش می‌دهد و در مواقع مواجهه با بحرانهای حقیقی و غیرقابل اجتناب کار را بسیار دشوار خواهد کرد. این گونه تأخیرها همچنین توانایی شما را در استفاده از زمان به مثابه یک امتیاز تجاری محدود می‌سازد و برای شما و سایرین کارهای بیهوده‌ای می‌تراشد. برای مثال:

- سندی را که خوانده‌اید و کنار گذارده‌اید، معمولاً باید دوباره مرور کنید تا قابل اقدام شود.
- دیر رسیدن کار از قسمت شما به قسمتهای دیگر کارکنان آن قسمتها را

تحت فشار قابل ملاحظه‌ای قرار خواهد داد.

- اسنادی که به علت امروز و فردا کردنهای بیجا به غلط بایگانی شده است، ممکن است وقت فرد دیگری را بیجهت تلف کند.

امروز و فردا کردن به هر دلیلی که روی دهد عامل محرز اتلاف وقت است و در صورتی که با یک گروه کار کنید می‌تواند بسیار زیانبار باشد.

زمانی که تأخیر مثبت است

چهار مورد وجود دارد که تأخیر در آنها کار درستی است:

۱. زمانی که کار کم‌ارزشتری را به خاطر کار پرارزشتری به تعویق می‌اندازیم

اگر از چگونگی اولویت‌بندی کارها سر رشته ندارید از ماتریس مدیریت امور که در فصل دوازدهم توضیح داده شده است استفاده کنید تا انجام دادن اولین، دومین و سومین کار خود را تعیین کنید.

سعی کنید به طرف انجام دادن کارهای کم اهمیت‌تر کشیده نشوید. کارهای کوچک به‌طور نامحدودی زیاد می‌شوند. اگر بخواهید قبل از پرداختن به کارهای مهم و اولویت‌دار از شر کارهای کم اهمیت‌تر خلاص شوید، هرگز موفق نخواهید شد کارهای مهم را شروع کنید. یاد بگیرید مؤدبانه اما قاطعانه «نه» بگویید بخصوص زمانی که سایرین قصد دارند شما را به انجام دادن کارهای بی‌ارزش وادار کنند.

۲. زمانی که از لحاظ عاطفی برانگیخته شده‌اید

تنها زمانی که احساس خستگی، عصبانیت، ترس یا افسردگی می‌کنید می‌توانید کارها را به تعویق بیندازید تا بعداً بتوانید با فکر و خیال راحت‌تری

کارها را بهتر انجام دهید. در این مواقع قبل از اقدام به کاری سعی کنید اول خود را آرام کنید و افکارتان را متمرکز سازید. به جای اینکه نامه جسارت‌آمیز یک کارپرداز را به طرفش پرت کنید یا فاکس شدیداللحنی به یکی از همکارانتان که بدرفتاری کرده است بفرستید، به خود فرصت دهید تا با گذشت اندکی، هیجان شما فروکش کند تا واکنشی عمل نکنید. فقط بعد از کسب تعادل روحی قادر خواهید بود در مورد مسائل با روشی منطقی و عینی تصمیم بگیرید.

۳. زمانی که برای انجام دادن مؤثر کارها از کمبود دانش یا مهارتی رنج می‌برید

در صورتی که تمام اطلاعات و داده‌های لازم را برای تصمیمگیری در اختیار ندارید، یا مهارتهای لازم را برای اجرای یک کار پیچیده کسب نکرده‌اید، کار را به تعویق بیندازید تا اطلاعات مورد نیاز را جمع و مهارت لازم را پیدا کنید. هرگز به خود اجازه ندهید که تحت فشار یا در شرایطی که آمادگی ندارید در مورد مسئله‌ای قضاوت کنید یا واکنشی نشان دهید.

هرگاه از شما سؤالی شود که پاسخ آن را بدرستی نمی‌دانید بسیار پسندیده‌تر است که بپذیرید دانش لازم را ندارید و سپس قول دهید که جواب سؤال را پیداکنید. این روش در نهایت موجب صرفه‌جویی در وقت می‌شود و از بروز اشتباه جلوگیری می‌کند.

۴. زمانی که حالات جسمی و روحی شما اجرای بهینه‌کاری را غیرممکن می‌سازد

برای مثال این حالات ممکن است زمانی روی دهد که شما بعد از یک مسافرت هوایی طولانی، احساس خستگی یا بد حالی کنید. تحقیقات نشان

داده است که مغز خسته آمادگی بیشتری برای خطا کردن و قضاوت نادرست دارد. در حالی که در حالت هوشیاری و بشاشی هرگز این خطاها روی نمی‌دهد. در فصل سیزدهم توصیه‌هایی برای رفع و مبارزه با این نوع فشارهای روحی ارائه داده‌ام.

به کار بچسبید ـ اقدام کنید

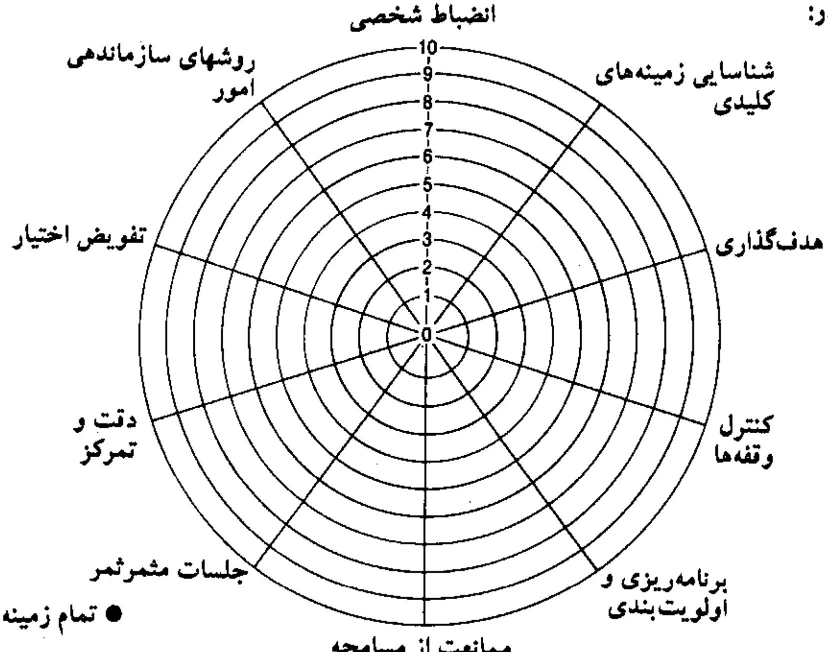
این همان جایی است که بسیاری از مدیران درجا می‌زنند. آنها کاملاً می‌دانند که کار هم با اهمیت‌تر از آن است که حذف شود و هم نمی‌توان آن را تفویض کرد و هم نباید به تعویق افتد. بدبختانه به جای آنکه به این کار بچسبند و آن را به جلو برند به دام امروز و فردا کردن می‌افتند.

برای اجتناب از این حالت و انجام دادن مؤثرتر کارهای اولویت‌دار و مهم، ضروری است که در ده مهارتی که در چرخ مدیریت زمان برای موفقیت آمده است (صفحهٔ بعد) متبحر شوید:

۱. انضباط شخصی.
۲. شناسایی زمینه‌های کلیدی نتیجه بخش.
۳. هدف‌گذاری.
۴. کنترل مزاحمتها و وقفه‌ها.
۵. برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی.
۶. اجتناب از امروز و فردا کردن.
۷. شرکت و / یا سازماندهی مفید جلسات.
۸. دقت و تمرکز.
۹. تفویض اختیار.
۱۰. شیوه‌های کار سازمان یافته.

چرخ موفقیت در مدیریت زمان

چقدر مهارت دارید در:



- تمام زمینه‌ها را جمع کنید = ☐
- هدف نهایی کل زمینه‌ها = ☐

ارزشیابی مهارتهای مدیریت زمان

به سطح توانایی فعلی خود در هر یک از مهارتهای فوق نمره دهید (از ۱ معادل خیلی پایین، تا ۱۰ معادل خیلی بالا). با قرار دادن علامت × روی هر پرهٔ چرخ، میزان مهارت مربوطه را علامت‌گذاری کنید. سپس علامت × ها را به هم متصل کنید تا یک شمای گرافیکی از حدود توانایی و ضعفهای خود در رابطه با مدیریت زمان بدست آورید.

در پایان نمره‌ها را با هم جمع کنید و در اولین مربع مربوطه بنویسید. مثال صفحه ۷۱ نمودار چرخ موفقیت یک مدیر فروش به نام جان[1] ۴۲ ساله را نشان می‌دهد. وی به خود در مورد ده مهارت اصلی فوق به صورت زیر نمره داده است:

انضباط شخصی ۶؛ شناسایی زمینه‌های کلیدی نتیجه‌بخش ۵؛ هدف‌گذاری ۷؛ کنترل مزاحمتها ۳؛ برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی ۳؛ اجتناب از امروز و فرداکردن ۲؛ شرکت و/یا سازماندهی مفید جلسات ۴؛ دقت و تمرکز ۱؛ تفویض اختیار ۸؛ شیوه‌های کار سازمان یافته ۶.

مهارتهای مدیریت زمانی خود را بهبود بخشید

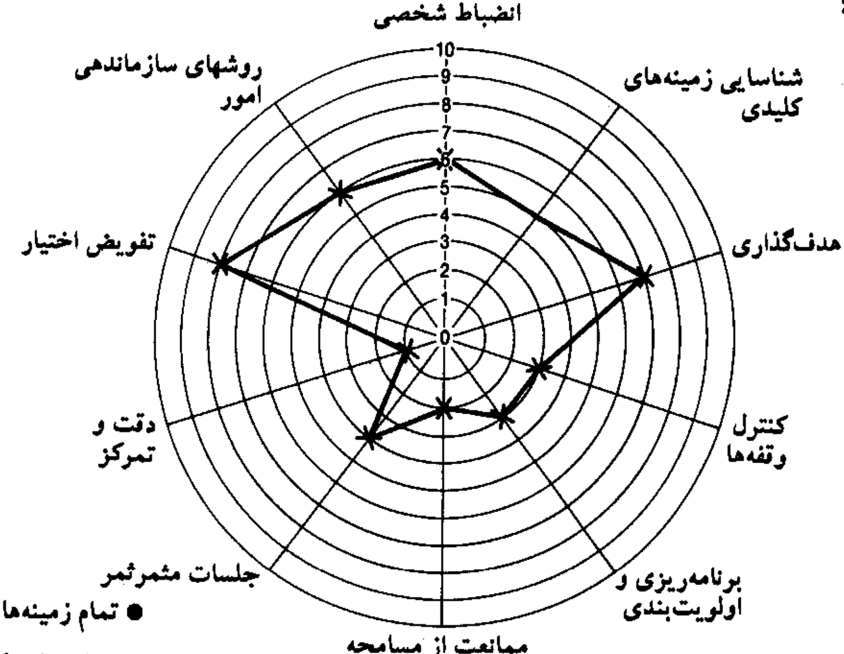
اکنون مهارتهایی راکه به خود نمرهٔ کم داده‌اید مورد بررسی قرار دهید و توجه کنید که چگونه می‌توانید با تغییر نگرشها و شیوه‌های کار خود این مهارتها را بهبود بخشید. من در سراسر این کتاب روشهای عملی را گرد آورده‌ام تا به بهبود هر کدام از این مهارتها کمک کند.

اهداف واقع‌بینانه‌ای برای بهبود مهارتهایی، که به آنها نمرهٔ کم داده‌اید، قرار دهید و جمع نمرات اهداف جدید را در مربع دوم بنویسید. در اینجا ده شیوه برای انجام دادن کارها آورده شده است:

1. John

چرخ موفقیت در مدیریت زمان

چقدر مهارت دارید در:



● تمام زمینه‌ها را جمع کنید = ۴۵

● هدف نهایی کل زمینه‌ها = ۸۰

۱. فهرست کار درست کنید

این فهرست احتمالاً گسترده‌ترین و نادرست‌ترین ابزار بکار رفته در مدیریت زمان است. برای اینکه این فهرست به اندازه کافی مفید باشد باید:

- **روزانه تهیه شود.** نوشتن این فهرست را یکی از کارهای روزمرهٔ خود قرار دهید تا جایی که به صورت خود کار انجام شود.
- **انتخابی باشد.** فقط کارهای مهم، نه کارهای روزمره و عادی، را وارد فهرست کنید. بدین ترتیب از طولانی شدن این فهرست و بی‌نظمی آن جلوگیری می‌کنید. کارها را اولویت‌بندی کنید. در فصل بعد روشهای ساده‌ای برای انجام دادن دقیق این کار ارائه خواهم داد.
- **جلوی چشم باشد.** این فهرست را در معرض دید و روی میز در کنار خود قرار دهید. می‌توانید نکاتی را در حاشیه یا فواصل خطوط آن یادداشت کنید؛ اما اگر ناخوانا شد آنها را خلاصه و پاکنویس کنید. این کار انگیزه و اشتیاق شما را بیشتر خواهد کرد زیرا به شما فرصت می‌دهد که دستیابی به اهداف روزانه را با اقتدار بیشتری هدایت کنید.

فهرست کارهای شما باید به قدر کافی قابل انعطاف باشد تا بتوانید با وقفه‌های غیر منتظره هماهنگ برخورد کنید. مسائلی از قبیل جلسه از قبل تعیین نشده، بازدید غیرمنتظرهٔ یک مشتری مهم و گرفتار شدن در آخرین لحظات روز کاری. هرگاه این عوامل موجب شود که از برنامهٔ اصلی خود عقب بمانید، با در نظر گرفتن این وقفه‌ها برنامه خود را مجدداً تنظیم کنید. اینجاست که داشتن اولویتهای از قبل تعریف شده بسیار مفید خواهد بود.

در این صورت زمانی که با انتظارات غیرقابل پیش‌بینی مواجه می‌شوید که وقت شما را می‌گیرد، راحت‌تر می‌توانید تصمیم بگیرید که کدام کار را حذف کنید، به تعویق بیندازید یا به دیگری تفویض کنید. برای اینکه سرمایه وقت شما کیفیت ارزشمندی داشته باشد، هر فعالیت شما باید شرایط زیر را دارا باشد:

- **ضرورت.** امروز از انجام دادن کاری که دیروز لازم بود انجام شود،

پرهیز کنید.

- **تناسب.** آیا کاری که می‌خواستید انجام دهید، کاری بوده است که باید به دیگری تفویض می‌کردید یا خیر؟
- **سودمندی.** آیا برای انجام دادن آن کار شیوه‌های بهتر، سریعتر، و مؤثرتری وجود داشت؟

۲. نقشه زمانی بسازید

بین شما و اهدافتان تقریباً همیشه عامل محدودکننده‌ای وجود دارد، عاملی که تعیین می‌کند با چه شتابی می‌توانید به اهدافتان دست یابید. برای نمونه اگر به شما شغل پر درآمدی در خارج از کشور پیشنهاد شود به شرط آنکه در ابتدا به زبان آنها براحتی صحبت کنید، پس تبحر در آن زبان عامل محدودکننده شما خواهد بود.

فقط با کشف و غلبه بر عامل محدودکننده می‌توان در جهت کسب هدف پیشرفت کرد.

پرت[1]. یکی از راههایی که به کمک آن پروژه‌ای را بموقع انجام می‌دهند استفاده از روش پرت به معنای ارزیابی و بازبینی برنامه پرت است که چگونگی آن در اینجا توضیح داده شده است:

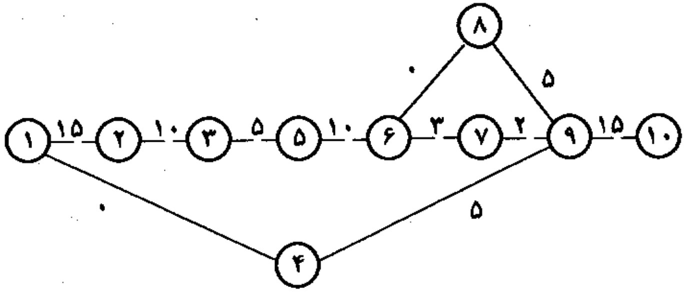
- با نوشتن تمام اقدامات لازم برای تکمیل یک پروژه شروع کنید.
- زمان طول کشیدن هر مرحله را تخمین بزنید.
- یک شبکه بکشید که رابطهٔ بین مراحل کار را نشان دهد.

همان طور که در تصویر صفحهٔ مقابل ملاحظه می‌کنید مراحلی که می‌توان کار را به‌طور دقیق تکمیل کرد طبق مسیرهای مختلف نشان داده شده است. پرت شما را قادر می‌سازد تمام قدمهای ضروری‌ای که باید بموقع برداشته

1. PERT: Programme Evaluation and Review Technique

پرت

روش بازبینی و ارزیابی برنامه



شود تا کل پروژه در مهلت تعیین شده به پایان برسد، شناسایی کنید.

این روش نه تنها بهترین راه رسیدن به مقصد را، از شروع تا پایان، به شما نشان می‌دهد بلکه مدت زمان تقریبی هر مرحله را نیز در این سفر مشخص می‌سازد. مثال زیر که از کتاب ماریون‌هی[1] به‌نام روی هر دقیقه حساب کنید انتخاب شده است،نقشهٔ زمانی را برای تدارک برگزاری یک کنفرانس نشان می‌دهد:

سنجش برنامه

قدمهایی که باید برداشته شود	*زمان تقریبی مورد نیاز*
۱.تحقیق	۱۵ ساعت
۲. تهیه پیش‌نویس	۱۰ ساعت

1. Marion Hayes

۳. کنترل پیش نویس	۵ ساعت
۴. تهیه اسلایدها	۵ ساعت
۵. تایپ پیش‌نویس نهایی	۱۰ ساعت
۶. خواندن متن تایپ شده	۳ ساعت
۷. تایپ نسخه نهایی	۲ ساعت
۸. تهیهٔ دستگاه نمایشگر	۵ ساعت
۹. تمرین سخنرانی	۱۵ ساعت
۱۰. ایراد سخنرانی	۳۰ دقیقه

۳. کارهای خود را سازمان دهید

برای مدیریت مؤثر زمان سازماندهی خوب امری ضروری است. اما هرگز سازمان دادن را هدف قرار ندهید بلکه آن را وسیله‌ای برای دستیابی به هدف بدانید. روی نتایج تمرکز کنید نه روی فرایند کار.

۴. با دقت ولی از روی انتخاب اسناد را بایگانی کنید

هر هفته زمانی را برای بایگانی اسناد و مدارک خود اختصاص دهید. این کار را بخشی از کارهای روزمرهٔ خود بدانید. بایگانی خود را هر از گاهی پاکسازی کنید. بسیاری از اوراق بایگانی شده زود از رده خارج می‌شوند. اگر در بایگانی اسناد با کمبود جا روبرو می‌شوید، قفسه جدیدی اضافه نکنید به جای آن مدارک و پرونده‌های قدیمی را پاکسازی کنید. از خود بپرسید: آیا مجبورم این سند را نگاه دارم؟ بررسی نشان داده است که بیش از شصت درصد اسناد بایگانی شده هرگز بازبینی نمی‌شوند.

از خود بپرسید: «اگر هرگز نتوانم این سند را ببینم چه اتفاقی روی خواهد داد؟» زمانی که یکی از پرونده‌ها را از کشو برمی‌دارید بقیه را طوری قرار دهید که بعداً بتوانید به‌آسانی و بسرعت آنها را به‌محل صحیح خود برگردانید.

۵. انعطاف‌پذیر باشید

ذهن خود را برای راههای انجام دادن هر کاری باز نگه دارید. به افکار خشک و متحجر خود نچسبید. برای اجتناب از انجام دادن کارهای جدید به بهانه‌هایی از این قبیل، «ما همیشه این کار را به این طریق انجام می‌دهیم» یا «این روش که اینجا اختراع نشده است!» پناه نبرید. به‌خاطر داشته باشید آنچه که اغلب عقل سلیم درست می‌پندارد چیزی جز حماقتی راسخ که عادت ذهنی ما شده است، نیست!

۶. از بهترین زمان روز خود سود ببرید

شما نیز ممکن است به این مسئله پی برده باشید که در مواقعی از روز احساس چابکی و سرحالی ذهنی و جسمی بیشتری می‌کنید؛ برای مثال اولین کاری که هر روز صبح یا عصر انجام می‌دهید. این مواقع زمان سرحالی بیولوژیک بدن شما نیز هست؛ لذا چون در این اوقات بهتر می‌توانید کار کنید برنامه‌های خود را چنان طرح‌ریزی کنید که کارهای اولویت‌دار شما بیشتر در این مواقع باشد تا بازدهٔ عملی کار نیز بالا رود.

برای مثال، بسیاری از مردم پی برده‌اند که بهتر است کارهایی راکه نیاز به خلاقیت بیشتری دارد صبحها انجام دهند. کارهای متداول و روزمره را بهتر است به بعد از ناهار موکول کنند زیرا در این ساعات با افت انرژی و نیروی بدنی روبرو می‌شوند.

عمل یادگیری و مطالعه اغلب عصرها با کیفیت بهتری صورت می‌گیرد و تحقیقات نشان داده است که در بسیاری از افراد حافظه دراز مدت در این اوقات به حداکثر کارایی می‌رسد.

چون بنیه و قوای درونی در عصرها به بالاترین حد خود می‌رسد، احتمالاً شما نیز پی بردید که فعالیتهایی راکه به همکاری مشترک و مفید یا واکنشهای سریع نیاز دارد در این اوقات با احساس لذت و راحتی بیشتری می‌توانید

انجام دهید.

برای خانم رُزمری کنلی سحرخیزی بسیار مهم است و می‌گوید: «در مؤسسه من همه سعی می‌کنند تا ساعت هشت سر کار حاضر باشند. اگر به هر دلیلی نتوانم تا ساعت نه سر کار بیایم احساس می‌کنم خیلی دیر شده است و بخش زیادی از روز را از دست داده‌ام.»

آقای دنیس هندرسن[1] رئیس شرکت ICI و زنکا[2] نیز در شروع روز بهتر کار می‌کند و می‌گوید: «اساساً من یک فرد صبح‌کار هستم که هفتهٔ کاری را از روز یکشنبه که برای شش روز دیگر هفته برنامه‌ریزی می‌نمایم شروع می‌کنم.» یکشنبه‌ها برای من روز مطالعات جدی و تفکرات استراتژیک است. من صبح زود به محل کارم می‌روم و هدفم این است که قبل از ساعت هشت در دفتر حاضر باشم. اولین ساعت را به دیکته نامه‌ها اختصاص می‌دهم. با شروع زود هنگام کار، در اوقات بعدی نسبتاً آزادتر هستم و وقت باقی مانده را به مکالمات تلفنی، شرکت در جلسات، گفتگوهای غیر رسمی و به‌طور کلی به امور دیگر می‌پردازم.

از آنجا که ساعت بدن ما به شیوه‌های متفاوتی عمل می‌کند، فقط خود ما می‌توانیم بفهمیم که چه زمانی بهتر کار می‌کنیم.

همان‌طور که مارتین تیلور[3] معاون ریاست تراست هنسون[4] خاطر نشان می‌کند: «من اعتقاد زیادی به وضع قوانین خشک ندارم، زیرا الزامات شما با ایجاد مسائل جدید مرتباً دگرگون می‌شود. پس بهتر است که انعطاف‌پذیر باشید. من فکر می‌کنم صبح زود شروع کردن هم آن قدرها ضرورت ندارد. بعضی از افراد کارشان را دیرتر شروع می‌کنند و تا دیر وقت نیز به کار مشغولند و با این روش نیز بهتر کار می‌کنند.»

اگر شما نیز در ساعت یازده صبح احساس افت انرژی و کم شدن تمرکز

---

1. Denys Henderson 2. Zeneca 3. Martin Taylor
4. Hanson

ذهنی می‌کنید، احتمالاً از این است که صبحانه کافی نخورده‌اید. در اولین غذای روز (صبحانه) همراه با کربوهیدراتها، پروتئین نیز میل کنید، مثلاً تخم مرغ، گوشت، ماهی، پنیر یا دانه‌های خشکبار.

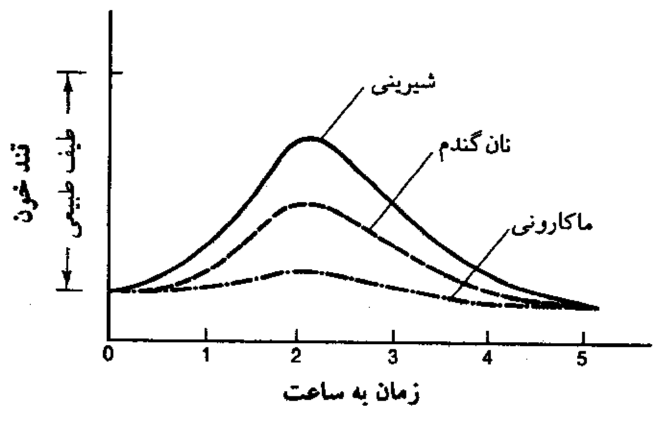
همان طور که در منحنی زیر مشخص شده است، غذاهای پر شکر انرژی کاذب تولید می‌کنند.

با این وجود، این انرژی کاذب با تولید انسولین اضافیِ ناشی از بالا رفتن سریع قند خون کاهش می‌یابد. نتیجه این فعل و انفعالات می‌تواند کاهش و افت سریع میزان گلوکز خون باشد که در اواسط روز قبل از ناهار به‌وجود می‌آید. این عارضه به هیپوگلیسمی معروف است که با کاهش انرژی و افت تمرکز ذهنی همراه است. حتی بین صبحانه و ناهار نیز از خوردن غذاهای شیرین خودداری کنید.

هنگام ناهار از خوردن غذاهای پر حجم خودداری کنید. زیرا با سر ریز شدن خون به سمت دستگاه گوارش از بنیهٔ جسمی و ذهنی شما می‌کاهد.

سعی کنید به این ضرب‌المثل عمل کنید: صبحانه را مانند پادشاهان، ناهار

تأثیر غذاهای مختلف بر سطح قند خون



را مانند شاهزاده‌ها و شام را مانند فقرا صرف کنید.

اگر نمی‌دانید چه ساعتی در روز برای کار کردن سرحالتر هستید، بهترین کار آن است که از جدولی که در ضمیمه دوم آورده شده است استفاده کنید و طی پنج روز آن را پُر و نتیجه‌گیری کنید.

۷. بدترین کار هر روز را اول انجام دهید

یک ضرب‌المثل اسپانیایی می‌گوید: باید روز را با خوردن یک قورباغه زنده شروع کنیم! اگر وظایف ناخوشایند و مخالف میل خود را به آخر روز کاری موکول کنیم، نتیجه‌ای جز نگرانی و به فکر فرو رفتن به بار نخواهد آورد؛ حتی انجام دادن کارهای دیگر را نیز تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. در صورت امکان کارهایی را که کمتر مایل به انجام دادن آنها هستید، باید همان اول روز انجام دهید. (چه کاری ناخوشایندتر از خوردن یک قورباغهٔ زنده است؟).

۸. با ورزش در پشت میزتان با خستگی مبارزه کنید

این امر مخصوصاً برای کسانی که باید به مدت طولانی پشت میز بنشینند مثل اپراتورهای کامپیوتر بسیار مهم است. ابتدا تصور می‌شد صدمات ناشی از کشیدگیهای مکرر، سندرم دردهای وضعیتی و سایر صدمات ناشی از کار روی رباط‌ها، تاندونها و عضلات تأثیر می‌گذارد. اما اکنون اثبات شده است که بر روی اعصاب و رگها نیز به همان نسبت اثر می‌گذارد. در نتیجهٔ باقی ماندن در یک وضعیت به مدت طولانی مشکلات عدیده‌ای برای سلامتی به‌وجود خواهد آورد که از بین آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- بکار بردن بعضی از ماهیچه‌ها بیشتر از بقیه.
- سر ریز شدن خون به‌طور معکوس به ماهیچه‌هایی که در یک حالت نگه داشته شده‌اند. جمع شدن این همه خون در یک محل ممکن است به اعصاب و سایر ارگانیسمهای بدن نیز آسیب برساند.

- با انحراف مسیر اعصاب، آنها در اصطکاک دائم با دیگر اندامها مثل استخوان قرار می‌گیرند.

می‌توان از بروز این صدمات که به سلامت انسان لطمه می‌زند (و باعث کُندی کار می‌شود و سلامت شما را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد) به طرق زیر جلوگیری کرد:

- اطمینان حاصل کنید که ارتفاع صندلی شما در حد مطلوب است. اگر بیش از اندازه بلند باشد ستون فقرات شما فقط توسط عضلات حمایت می‌شود و قسمت کوچکی از باسن تمام وزن شما را تحمل می‌کند و پاهایتان از اتکای کافی برخوردار نخواهد بود. اگر صندلی شما خیلی کوتاه باشد، سبب می‌شود ستون فقرات انحنا پیدا کند. به علاوه، زاویه رانها و زانوها را بسیار تنگ می‌کند.
- به همین دلیل صفحه کلید کامپیوتر خود را کنترل کنید تا در ارتفاع مناسبی قرار داشته باشد. در صورتی که صندلی و صفحهٔ کلید کامپیوتر شما درست تنظیم شده باشد، وضعیت بدنی شما به این شکل خواهد بود که ستون فقرات‌تان مستقیم و حمایت شده قرار می‌گیرد، زانوها و رانهایتان در زاویهٔ درستی قرار خواهد گرفت، و پاهای شما از ستون فقراتتان بخوبی حمایت می‌کند.
- باید سر خود را مستقیم نگه دارید نه به حالت جلو آمده؛ وضعیتی که کارمندان پشت میز نشین معمولاً بر می‌گزینند.
- دستهای شما باید به حالت مستقیم روی صفحهٔ کلید قرار گیرد، نگذارید مچ شما به طرف پایین یا بالا خم شود.
- بالاخره، اطمینان حاصل کنید که صفحه نمایش کامپیوتر مستقیم در جلوی شما قرار گیرد تا سرتان به‌طور دائم به راست یا چپ بر نگردد و فاصلهٔ آن کمتر از هفتاد سانتیمتر نباشد.

حداقل ساعتی دوبار سی ثانیه کار خود را متوقف کنید و تمرینات زیر را انجام دهید

- یک مداد را به حالت مستقیم در مقابل صورت خود قرار دهید و آن را به آهستگی به صورتتان نزدیک کنید و چشمانتان را در حال ثابت روی آن نگه دارید. این کار را سه بار تکرار کنید.
- گودی کف دستتان را بر روی هر دو چشم قرار دهید. اکنون به بالا نگاه کنید و مجدداً مردمک چشم خود را به مرکز برگردانید. به پایین نگاه کنید و مجدداً به حالت اول برگردانید. به چپ نگاه کنید سپس به حالت مستقیم برگردانید. به سمت راست نگاه کنید سپس به حالت مستقیم برگردانید. این تمرینها را سه بار تکرار کنید.
- به یک نقطه بسیار دور، ترجیحاً به بیرون پنجره، خیره شوید.
- سر خود را آهسته به یکطرف و سپس به طرف دیگر بچرخانید. در آخر هر چرخش قدری نگه دارید. این کار را سه بار تکرار کنید.
- گردن و سر خود را به عقب بکشید و تا آنجا که ممکن است خود را کشیده‌تر کنید. گردن خود را خم کنید و آن را به حالت موازی با زمین نگه دارید، و به آرامی رها کنید. سر شما اکنون در حالت صحیحی قرار دارد تا خستگی آن رفع شود. خود را شل کنید و سه بار این کار را تکرار نمایید.

هر ساعت یک بار دو دقیقه کار را متوقف کنید و این تمرینات اضافی را انجام دهید

- دست خود را در طرف چپ سرتان قرار دهید و از آن برای خم کردن سرتان به طرف راست بدن کمک بگیرید. نگه دارید، بعد شل کنید. این عمل را سه بار انجام دهید.
- دستهای خود را در سطح شانه به دو طرف باز کنید، در حالی که شست

دست راست به طرف بالا و شست دست چپ به طرف پایین باشد. سر خود را به طرف شستی که به سمت پایین است خم کنید، و به آرامی آن را به طرف دیگر بچرخانید. در حالی که این کار را انجام می‌دهید، دستهایتان را برعکس کنید یعنی به طرف دستی که به سمت پایین اشاره دارد نگاه کنید. قدری تحمل و سپس تکرار کنید. این کار را سه بار انجام دهید.

- دستهایتان را رو به بیرون به هم قفل کنید. اکنون آنها را به آرامی به طرف بالای سر خود ببرید در حالی که آرنجهای خود را صاف نگاه داشته‌اید، همان‌طور نگه دارید. سپس بازوها را پایین آورید. این عمل را سه بار تکرار کنید.
- سعی کنید با انگشتان دستتان پشت خود را لمس کنید. ابتدا شانهٔ یک طرف، سپس شانهٔ طرف دیگر. گردن و سر خود را مستقیم نگه دارید. دستان خود را عوض کنید و عمل را ادامه دهید.
- دستها، کف دستها و مچهایتان را با هم بکشید. در حالی که مچها را به هم چسبانده‌اید، تا آنجا که ممکن است کف دستهایتان را از هم دور کنید. اکنون بازوی خود را بدون تغییر وضعیت دستها بکشید. دستها و بازوان را شل و آرام کنید. این حرکت را سه بار انجام دهید.
- مچهای هر دو دست خود را به هر دو طرف بچرخانید، ابتدا در جهت عقربه ساعت سپس خلاف جهت آن.
- به طرف جلو خم شوید در حالی که دستهایتان را روی رانها قرار داده‌اید، انگشتهایتان به طرف داخل نشانه می‌روند و آرنجها نیز خم شده‌اند. وزن خود را بر روی دستهایتان بیندازید. یک لحظه صبر کرده سپس دستهایتان را صاف کنید و خود را به طرف بالا بکشید. در همین حالت باقی بمانید و سپس آرنجها را خم کنید. این حرکت را سه بار تکرار کنید.

تمرینات نرمش پشت میز در مبارزه علیه خستگی عصبی ـ عضلانی به شما کمک می‌کند. این خستگیها مخصوصاً می‌تواند راندمان جسمی و ذهنی شما را کاهش دهد. این تمرینات شما را سر حال و بشاش نگه می‌دارد. اما باید آنها را به‌طور منظم انجام دهید. از یک زمان سنج که هر بیست دقیقه شما را آگاه کند استفاده نمایید. اگر برایتان امکان‌پذیر بود، یک نرم‌افزار محافظت ـ سلامتی روی سیستم کامپیوتر خود نصب کنید که در فواصل برنامه‌ریزی شده مرتباً شما را خبردار کند.

۹. برای هر کاری یک ضرب‌الاجل قرار دهید

هرگز کاری را بیش از اندازه کش ندهید؛ وقتی که بقدر کافی خوب انجام شده است و شما را به مقصود مورد نظرتان می‌رساند، کافی خواهد بود.

خود را در دام کمال‌طلبی اسیر نکنید. اغلب این بهانه‌ای برای امروز و فردا کردن است. قانون پارکینسون را به خاطر داشته باشید که می‌گوید: «ذهن، کار خود را به مدت زمانی که به آن اختصاص می‌دهید، کش می‌دهد.»

۱۰. تمرکز و دقت کردن را یاد بگیرید

بیشتر مردم فقط با چهل درصد ظرفیت واقعی خود کار می‌کنند، زیرا هرگز عادت به کارکردن زیاد نکرده‌اند. عادت خوب کارکردن نیاز به تمرکز و دقت دارد. شما این عادت را با رعایت موارد زیر بدست خواهید آورد:

- اهداف و مقاصد.
- برنامه عملی با جزئیات.
- اولویتهای روشن.
- تمرکز یک ذهن باز.

هر زمان که امکان دارد، کارهای مشابه را یک جا انجام دهید. برای مثال

تمام تلفنهای لازم را یکجا، یکی بعد از دیگری، بزنید. یا به نامه‌های رسیده در یک زمان رسیدگی کنید. کارهای مختلف انجام دادن، به عبارتی دیگر از کاری به‌کار دیگر پرداختن مفید نخواهد بود؛ زیرا برای ذهن وقت‌گیر است تا خود را با کار مورد نظر وفق دهد و راه حل پیدا کند.

کارهای مشابه را در یک زمان انجام دادن برای منحنی یادگیری مفید خواهد بود. هر قدر در یک محدودهٔ زمانی مکالمات تلفنی خود را یکجا انجام دهید مؤثرتر و سریعتر کار را تکمیل خواهید کرد. با استفاده از پوشه‌های رنگی کارهای مختلف را دسته‌بندی کنید و سپس به نوبت آنها را انجام دهید. برای مثال، می‌توانید از پوشهٔ آبی برای مکالمات تلفنی که باید انجام شود، از پوشهٔ قرمز برای یادداشتها، و از پوشهٔ سبز برای پاسخ دادن به نامه‌ها استفاده کنید.

امروز و فردا کردن، تأخیر بیجا، تماماً از موانع بیشماری است که بین شما و انجام دادن کار مورد نظر شما سد و مانعی ایجاد می‌کند. در هر اداره‌ای هفت **غاصب زمان** وجود دارد که اگر مهار نشوند وقت‌گرانبهای شما را غصب خواهند کرد. در فصلهای بعد این غاصبان زمان را مشخص خواهیم کرد و راههایی را که برای کنترل آنها می‌توان بکار گرفت، به شما نشان خواهیم داد.

۵ بیرون راندن غاصبان زمان

آیا زندگی را دوست دارید؟ پس وقت خود را بر باد ندهید، زیرا زندگی از آن ساخته شده است.

بنجامین فرانکلین

در هر هفته کاری، هزاران ساعت پر ارزش توسط هفت غاصب سنگدل زمان از شرکتهای کوچک و بزرگ به یغما برده می‌شود. هزینه این دزدی در روز روشن سر به میلیونها می‌زند. تازه تعداد کمی از مدیران متوجه این غارت شده‌اند و تعداد کمتری گامهای مثبتی برای بیرون راندن این تبه‌کاران از خانه خود برداشته‌اند. تا زمانی که این غاصبین زمان افشا نشوند، زمان و پولهای نقد در جلو چشم شما دزدیده می‌شود.

در این فصل من راههای مقابله با اولین جنایتکار از این گروه را برای شما توضیح خواهم داد: راهزنی به نام «نه‌نگفتن» که هر بار که از پذیرش خواسته‌ای وقت بر باد ده امتناع نورزید چهار نعل به زندگی شما وارد می‌شود.

مواردی که لازم است «نه» بگویید

در شرایط زیر باید درخواستها را رد کنید مگر اینکه دلایل قانع‌کننده‌ای برای پذیرفتن آنها داشته باشید:

۵ موقعیتی که باید «نه» بگویید
۱. زمانی که خواسته نامعقول باشد. ۲. زمانی که کار از اولویت کمتری برخوردار باشد. ۳. زمانی که از مهارت و دانش کافی برخوردار نباشید. ۴. زمانی که عصبانی یا ناراحت هستید. ۵. زمانی که لازم نیست شما آن کار را انجام دهید.

۱. «نه» گفتن به درخواستهای نامعقول

یک درخواست زمانی نامعقول است که:

- خارج از قوانین استخدامی شما باشد.
- به حریم شخصی شما تجاوز کند.
- بدون اجازه وقت آزاد شما را اشغال کند.
- بر خلاف عالیترین علائق، معیارها یا اعتقادات دینی شما چیزی گفته شود یا عملی انجام گیرد. یا در نهایت چیزی باشد که شما نمی‌خواهید انجامش دهید.

کسانی که از کمبود اعتماد به نفس رنج می‌برند اغلب با هر خواسته غیرمنطقی موافقت می‌نمایند به دلیل اینکه با رد کردن آن درخواست احساس می‌کنند که دوستداشتنی نخواهند بود. در نتیجه با باز کردن درها به روی خواسته‌های غیرمنطقی بیشتر در می‌یابند که وقت و انرژیشان با کارهای نامربوط و بیربط که با اهداف شخصی و حرفه‌ایشان مغایرت دارد، بر باد می‌رود. بمحض اینکه به فرد سریع‌الوصولی معروف شوند، هر کسی کارهای ناخواسته خود را روی میزش تلنبار می‌کند. خیلی طول نخواهد کشید که

مجبور می‌شوند اولین کسی باشند که به اداره می‌آید و آخرین کسی که آنجا را ترک می‌کند؛ و حتی یک لحظه هم وقت آزاد نداشته باشند که به کار خودشان بپردازند.

بعضیها چنین استدلال می‌کنند که جواب «بلی» دادن به آنها کمک می‌کند تا به هدف محبوبتر شدن که برای شخصیت و حرفه‌اشان بسیار مهم است دست یابند، و با تظاهر به اینکه عضو علاقه‌مندی در گروه هستند دور نمای شغلی خود را بهتر کنند.

مشارکت با همکاران، خوبی کردن ـ بخصوص که دیگران احساس دین کنند ـ و افزایش دادن تجربه حرفه‌ایتان با چالشهایی که با کار می‌کنید همه می‌توانند دلایل سازنده‌ای برای قبول کارهای اضافی باشند.

اما مشهور شدن به فردی که شب و روز در اداره جان می‌کند چیز زیادی عایدتان نمی‌کند. اگر می‌خواهید در کارتان موفق شوید نه تنها لازم است به دیگران احترام بگذارید بلکه باید به خود نیز احترام بگذارید. کسانی که از روی فروتنی خواسته‌های غیرمنطقی دیگران را می‌پذیرند به‌ندرت توسط رؤسای خود مورد احترام واقع می‌شوند. در نهایت از دست دادن عزت نفس تأثیر معکوسی بر دورنمای ترقی شما خواهد گذاشت. خیلی طول نخواهد کشید که شما خود را و همینطور همکارانتان شما را فردی ضعیف و بی‌اراده می‌پندارند که هدفی جز خرکاری ملال‌آور ندارد.

«نه» گفتن به درخواستهای نامعقول همیشه هم راحت نیست. هرچه بیشتر به دیگران اجازه داده باشید که سوارتان شوند، در هم شکستن این عادت و رها شدن از آن بمراتب مشکلتر خواهد بود. خوشبختانه عکس این مسئله نیز صادق است. هرچه بیشتر به درخواستهای غیرمنطقی که ابراز می‌شود پاسخ منفی دهید، احساس گناه یا اضطرابی که از این کار ممکن است حس کنید کمتر می‌شود.

هرگاه خواسته‌ای آشکارا غیرمنطقی است، رد کردن آن نیازی به توضیح

یا عذرخواهی ندارد. فقط بگویید «من نمی‌توانم این کار را انجام دهم.» در صورتی که طرف مقابل اصرار ورزید، مجدداً آن را تکرار کنید و امتناع خود را مصممانه و مؤدبانه بدون حالت تهاجمی یا دفاعی ابراز کنید.

به این روش شیوه «صفحه خط‌دار» می‌گویند. این کار حتی شما را در مقابل بسیاری از افراد، که مصرّانه وقت تلف می‌کنند، حفظ می‌کند. زیرا، برخلاف حالاتی که با دلشکستگی یا عذرخواهی ادا می‌شود برای طرف مقابل هیچ‌گونه موقعیتی برای تحمیل خواسته‌اش باقی نمی‌گذارد.

جایی که درخواست در مرز بین معقولانه بودن یا نبودن قرار دارد، توضیحات بیشتر ـ البته بدون عذرخواهی ـ ممکن است به روشن شدن موضوع کمک کند. در صورتی که با حالت مظلومانه جواب «نه» بدهید، طرف مقابل مطمئناً شروع به اعمال فشار بیشتر می‌کند. بویژه اگر شما در گذشته فرد حرف گوش‌کنی بودید و به دیگران فرصت می‌دادید که بدون چک و چانه جواب مثبت را از شما بگیرند.

در دو مثال زیر اگر به خواسته‌های غیرمنطقی که علت آنها در بالا آورده شده است جواب شک‌دار بدهید باعث طولانی شدن مذاکره می‌شود:

«باب، من جداً متأسفم. تو حتماً می‌دانی که چقدر دلم می‌خواهد در کامل کردن آن گزارش به تو کمک کنم. اما من به والدینم قول دادم که زودتر به خانه بروم تا بتوانیم با همدیگر اسکواش بازی کنیم.»

جوابهای عذرخواهانه در حقیقت به دیگران می‌گوید: «اگرچه من نمی‌خواهم این کار را انجام دهم. اما هنوز می‌خواهم که تو مرا دوست داشته باشی. پس تو می‌توانی با اعمال فشار عاطفی نظر مرا تغییر دهی.»

که البته آنها نیز بلافاصله همین کار را انجام می‌دهند. یکی از ترفندهای آنها ایجاد احساس گناه در شماست: به خدا این بی‌معرفتی است، تو بارها به من کمک کرده‌ای من همیشه روی کمک تو حساب می‌کنم... .

روش دیگر به «پا لای در گذاردن» معروف است. بررسیها نشان می‌دهد

که اگر فقط به انجام دادن یک کار کوچک رضایت دهیم، بزودی به انجام دادن کارهای بزرگتر وادار می‌شویم. این اصلی است که روش زیر بر آن بنا شده است. فرد ابتدا شروع به ابراز خواسته‌هایی می‌کند که کمی غیرمنطقی به نظر می‌آید.

اگر موافقت کردید، در فرصتهای دیگر با خواسته‌های بعدی نیز باید یک طوری راه بیایید، که طبعاً آن خواسته‌ها غیر منطقیتر و بیهوده‌تر هستند.

سرّ راز «نه» گفتن در ابراز قاطعانه آن است. مؤدب، قاطع و مُصر باشید. اگر دیگران با عصبانیت، ناراحتی، بداخلاقی یا مخالفت واکنش نشان دادند زیاد توجه نکنید. به انگیزهٔ این واکنشها نگاه کنید. آنها شکلهای مختلفی از حق سکوت عاطفی است که برای متقاعد کردن و تغییر نظر شما طراحی شده است.

اما در مورد موقعیتهایی که کاملاً به غیر منطقی بودن آنها واقف هستید اما هنوز احساس می‌کنید که ناچارید با آنها موافقت کنید. این موارد اغلب زمانی روی می‌دهد که مقام بالاتری اصرار به انجام کاری دارد که از نظر تئوری قابل رد است. واکنش شما بستگی به میزان غیر منطقی بودن آن کار دارد.

اگر یک درخواست برخلاف باورهای دینی یا اخلاقی شما باشد و به حریم شخصی شما تجاوز کند یا خواسته غیر مشروعی باشد حتی اگر با خشم رئیستان مواجه شدید باید از قبول آن سر باز زنید. با قبول این نوع درخواستها در خود احساس فشار روحی و عناد فزاینده‌ای خواهید کرد.

۲. «نه» گفتن زمانی که کاری دارای اولویت کمتری است

در بسیاری مواقع خواسته‌های غیر معقولانه و غیر منطقی در نوع خود خیلی هم غیر منطقی نیستند اما نسبت به کاری که در دست اجرا دارید دارای اولویت کمتری هستند. اگر با این گونه تقاضاها از طرف همکاران یا کارمندانتان روبرو شدید، یک راه حل دیگری پیشنهاد کنید که بتوانید آن کار

را در وقت و زمان مناسبی که برایتان مقدور است انجام دهید. هرگاه این گونه تقاضاها توسط مقامات بالاتر صورت گرفت باید صدای اعتراض خود را با مهارت بیشتری به گوش آنها برسانید.

یک شیوه می‌تواند این باشد که چیزی شبیه به این بگویید «در زمان حاضر من به این کاری که در دست اقدام دارم اولویت بیشتری می‌دهم، به‌خاطر دلایل زیر (دو تا سه دلیل اقامه کنید) بعد از آن قصد انجام این کار را دارم (دو کار دیگری را که اولویت بیشتری دارند مطرح سازید) خوب شما مایلید کدام را کنار گذارم یا به عقب بیندازم تا تقاضای شما را اجرا کنم؟، در این نقطه رئیس شما برای انجام تکالیف جدیدی که بر عهده شما می‌گذارد فرصت بیشتری می‌دهد و یا اگر تأخیری در مورد کارهای اولویت‌دار و مهم شما روی داد مسئولیتش به گردن خودش خواهد بود.

سایر راههایی که به مقامات بالا «بله» بگویید در حالی که به کارهای کم‌اهمیت‌تر «نه»، به قرار زیراند:

- دربارهٔ فرصتی برای به تعویق انداختن انجام کار با او مذاکره کنید. اما باید مطمئن باشید که پیشنهاد شما کاملاً واقع‌بینانه است و مقدار کاری را که این وظیفه تازه می‌طلبد در آن در نظر گرفته باشید.
- معرفی فرد متبحر دیگری که قادر باشد این کار را عملاً انجام دهد و اینکه شما نیز می‌توانید به عنوان مشاور او عمل کنید.
- با تفویض بخشهایی از کار مانند تحقیقات، تدارکات به یکی از کارمندان خود.
- با توضیح اینکه در محدوده دانش و تجربه شما قرار ندارد بهتر است که فرد شایسته دیگر این وظیفه را انجام دهد. (به شماره «۳» در همین بخش نگاه کنید.)
- پیشنهاد کنید که این کار را با همکاری یکی از همکارانتان انجام دهید تا بار کاری آن تقسیم شود.

۳. «نه» گفتن زمانی که از دانش و تبحر لازم برخوردار نیستید

بدترین خطا این است که خود را درگیر کاری کنید که در آن صلاحیت لازم را ندارید، فقط برای اینکه «اشتیاق» خود را نشان دهید. این گونه تقاضاها اغلب باید غیر منطقی تلقی شود.

- دستگاه فتوکپی مجدداً خراب شده است ممکن است یک نگاهی به آن بیندازی.
- من نمی‌توانم ماشینم را روشن کنم. می‌توانی آن را راه بیندازی؟
- من نمی‌دانم این صفحه کار در کامپیوتر چگونه راه می‌افتد، می‌توانی به من کمک کنی؟

اگر شما در مورد دستگاههای فتوکپی، اتومبیل یا نرم افزارها تخصص ندارید، منطقی‌تر آن است که امتناع ورزید. هر چند که این کار ممکن است بی‌ادبی، یا عدم همکاری جلوه کند. اما این امتناع در حقیقت بسیار منطقی‌تر از آن است که شما با دخالت بی‌ثمر خود وقت خود و دیگران را به هدر دهید.

مردها بخصوص احتمالاً بیشتر به این دام می‌افتند، زیرا از اینکه در کارهایی نظیر مکانیکی بی‌اطلاع قلمداد شوند حذر می‌کنند.

اگر وارد نیستید ـ و تازه دلیلی ندارد که حتماً همه چیز را بدانید ـ از کشیده شدن به این بازی موش و گربه امتناع ورزید.

این غاصب ویژه زمان در صورتی که فرد متخصصی هم باشید توسط آدمهای نادان ولی خوش‌نیتی که وقت شما را بیهوده تلف می‌کنند به شما ضربه می‌زند. اغلب همزمان با رفع و رجوع مشکل اصلی باید خود را برای نتایج کارهای «خوبی» که انجام می‌دهید نیز آماده کنید. در بسیاری از موارد در صورتی که فردی به خودش دردسر دهد و کتابچه راهنما را بخواند می‌تواند بسرعت و آسانی مشکل را مشخص و حل کند. جواب ساده‌ای برای این موقعیتها وجود ندارد، بویژه زمانی که مسئول این دخالتهای خوش‌بینانه

مقام بالاتر شما باشد. می‌توان آموزش و دوره‌های آموزشی را به عنوان یک راه حل در این زمینه پیشنهاد کرد. بنابراین، همچنین قبل از اینکه وقت شما را بگیرد برای کنترل کردن باید لیست ساده‌ای از کارهایی که می‌توان انجام داد تهیه کرد. کارهای ساده اما اغلب راهگشا از قبیل:

- آیا وسیله مربوطه به برق متصل است؟
- آیا روشن می‌شود؟
- فیوز آن نسوخته است؟
- شاید یک کاغذ سفید در دستگاه فتوکپی گیر کرده است؟
- آیا روکش پلاستیکی محافظ را از روی تنظیم‌کننده برداشته‌اید؟

با تهیه یک نمودار عملکرد که بسادگی قابل پیگیری باشد، حتی یک فرد کاملاً مبتدی قادر است که مشکلات جزئی را بر طرف سازد و از آن هم مهمتر تهیه یک راهنمای روشن که چه زمانی باید به دنبال یک متخصص فرستاد، می‌تواند باعث صرفه‌جویی در وقت شود.

یک رویکرد دیگر به این مسئله که من اخیراً در دفتر شرکت کامپیوتری کالیفرنیا شاهد آن بودم استفاده از جملات طنزآمیز برای انتقال پیامها بود.

«اگر چیزی سر در نمی‌آوری لطفاً دخالت نکن!»

یکی از رؤسای قسمت اظهار می‌کرد که این اطلاعیه، اتلاف وقتی راکه بر اثر دخالت ناشیانه در اموال و وسائل تکنولوژیک شرکت به‌وجود آمده کاهش داده است. او گفت حتی این کار جلوی خرابکاری تجهیزات توسط مدیران ارشدتر شرکت را نیز گرفته است. ما نیز هم اکنون این نوشته را در قسمت کامپیوتر شرکتمان نصب کرده‌ایم. چرا در مورد مؤسسه خودتان امتحان نمی‌کنید تا نتیجهٔ آن را ببینید.

۴. «نه» گفتن زمانی که خشمگین و ناراحت هستید

به تأخیر انداختن کار، زمانی که از نظر عاطفی برانگیخته شده‌اید می‌تواند به

مقدار قابل ملاحظه‌ای در وقت شما صرفه جویی کند.

یا به آنها بگویید که بسیار ناراحت هستید و فعلاً نمی‌توانید به‌طور واضح روی مسئله تمرکز کنید یا فقط بگویید این مسئله قبل از اینکه بخواهید آن را اجرا کنید نیاز به تعمق بیشتری دارد. اگر در حال ناراحتی تصمیمی بگیرید یا به اقدامی دست بزنید احتمال اشتباه بیشتر می‌شود.

۵. «نه» گفتن زمانی که کارها اصلاً نیازی به اقدام ندارند

تمام کارها را قبل از آنکه به آنها مبادرت ورزید در برابر خود قرار دهید و از خود بپرسید:

- «آیا انجام این کار مرا به اهدافم نزدیکتر می‌سازد؟»
- «در صورتی که جواب منفی است، چرا لازم است وقت خود را صرف آن کنم؟»
- «اگر تصمیم بگیرم آن را حذف کنم، احتمالاً چه نتایج منفی به بارخواهد آمد؟»

البته اینکه حذف شود یا نه به مقدار زیادی به درخواست‌کننده آن بستگی دارد. اگر از طرف کارمندان یا همکارانتان باشد سعی کنید به آنها توضیح دهید که چرا قصد انجام آن را ندارید. اما قبل از این کار به درخواستهایی که از شما دارند بدقت گوش دهید. هرگز قبل از اینکه تمام حقایق را در مورد کاری ندانسته‌اید در مورد اهمیت آن ادعایی نکنید. فقط زمانی خود را مقید به قبول یا رد کاری کنید که کاملاً به چند و چون آن واقف شده باشید.

هرگاه دستوری از بالا صادر شود احتمالاً چاره‌ای ندارید و باید به آن کار بپردازید. رؤسایی که خود را در دام و گرفتار شدن می‌اندازند اغلب صدها، حتی هزاران ساعت از وقت کارمندان خود را در کارهای پرهزینه و بی‌اثر تلف می‌کنند. اگر رئیستان فردی منطقی باشد ممکن است بتوانید با اقامه دلیل او را

مجاب کنید که چرا لازم است این کارها اصلاً انجام نگیرد یا چگونه می‌توان همان نتایج را با روشهای اقتصادیتر یا از طریق منابع خارجی یا تفویض اختیار انجام داد.

بعضی اوقات نمایش هزینه مالی می‌تواند به بازنگری مسئله بینجامد. در سایر موارد، کاری نمی‌توان کرد. مگر دندانها را روی هم فشرد و به ادامه کار پرداخت. اگر چنین تقاضاهایی مرتباً تکرار می‌شوند در برنامه‌ریزیهای خود یک راه فرار برای این گونه فعالیتهای وقت تلف کن منظور کنید.

در اینجا ممکن است مایل باشید جدول گذر زمان خود را مرور کنید که ببینید تا چه حدی در برنامه‌های شما توسط اولین غاصب از هفت غاصب زمان وقفه ایجاد می‌شود.

در فصل بعدی، من راههای بیرون راندن دومین غاصب را که حتی متجاوزتر از اولی است، به شما نشان می‌دهم: مراجعین اتفاقی.

۶ پرهیز از مراجعین اتفاقی

«دوستی که به تو نیاز دارد یک آفت است.»

ناشناس

پژوهشهای اخیر نشان داده‌اند که هر هشت دقیقه یک مدیر معمولی با قطع کار مواجه می‌شود و زمانی که این وقفه ایجاد شود، چندین دقیقه طول خواهد کشید که وی مجدداً به همان تمرکز و بازدهی قبلی در کار خود برسد. به بیان دیگر قبل از ایجاد هر وقفه فقط چند دقیقه به‌طور جامع روی هر کاری عمل می‌کند.

از متداولترین عواملی که این وقفه را ایجاد می‌کنند تلفنها (به فصل هفتم نگاه کنید) و مراجعین سر زده و بدون وقت قبلی هستند.

همان طور که شما نیز شاید تجربه کرده و به تور این گونه افراد افتاده باشید، بعضی از مردم غاصبان بیرحم زمان هستند. آنها به اداره یا قسمتی که شما کار می‌کنید بدون هیچ منظور و مقصود روشنی، سر می‌زنند. بعضی از اوقات به نظر می‌رسد که آنها فقط برای پرچانگی، پرسیدن سؤالات غیرضروری، نصیحتهای ناخواسته یا دادن خبرهای بیربط، یا پخش آخرین شایعات بی‌اساس پیش دیگران می‌روند. با توجه به تجربه من در بسیاری از شرکتها حداقل یک نفر پیدا می‌شود که در هنر تلف کردن وقت دیگران ید طولایی دارد. البته همه مراجعینی که بدون وقت قبلی مزاحم شما

می‌شوند فقط و فقط نمی‌خواهند وقت عزیز شما را بگیرند بلکه این جنایت خود را از طریق فروختن چیزی به شما مرتکب می‌شوند!

یکی از روشهای فروش که به‌طور گسترده‌ای بکار می‌رود، درخواست وقت قبلی از مشتری مستعد است که با چنین سؤالی آغاز می‌شود «آیا ساعت نه صبح دوشنبه برایتان راحت‌تر نیست؟» نکته روان شناسانه فروش در پس این شیوه این است که شما را تشویق می‌کند که از خود بپرسید: «دوشنبه ساعت نه چه کار دارم؟» به جای اینکه از خود، این سؤال درست را بپرسید که «آیا این ملاقات به من در جهت دستیابی به هدفم، کمک می‌کند؟»

برای شکست دادن غاصبی که سر زده وارد می‌شود در ابتدا لازم است بدانید که چگونه ترکیب مبلمان اتاق دفتر می‌تواند هم دافع و هم جاذب مهمان ناخوانده شود.

روانشناسی ترکیب‌بندی دفتر کار

اگر برای خود دفتر کاری دارید، ترکیب‌بندی آن شامل دو منطقه خواهد بود ـ یکی قسمت عمومی و دیگر قسمت خصوصی.

مراجعین در قسمت عمومی پذیرفته می‌شوند. منطقه خصوصی قلمرو شخصی شماست. اگرچه اندازه دفتر کار بر شکل و محل قرار گرفتن اثاثیه و لوازم تأثیر می‌گذارد، با تقریب بسیار می‌توان گفت که شبیه یکی از الگوهای تعریف شده زیر خواهد بود:

۱. میز تحریر موربی در یک گوشهٔ اتاق درست روبروی در قرار گیرد.
۲. میز تحریر در عرض اتاق روبروی در قرار گیرد.
۳. میز تحریر در عرض اتاق سدی درست کند اما در کنار خود فضای زیادی داشته باشد.
۴. در اتاق، در پایین اتاق باز می‌شود که میز سدی در بین اتاق ایجاد می‌کند.

۵. میز کنار دیوار باشد و هیچ گونه سدی را ایجاد نکند.
۶. شاغل به بیرون پنجره نگاه کند به جای اینکه متوجه درون و در اتاق باشد.

اولین ترکیب مناطق خصوصی و عمومی را بخوبی از هم متمایز می‌سازد، در حالی که آخرین شیوه حداقل تمایز را بین این دو منطقه ایجاد می‌کند.

جابجایی وسائل به یکی از چهار طریق اول که فضای خصوصی را از فضای عمومی بخوبی جدا می‌سازد برای برخوردهای رسمی مناسب است. این برخورد رسمی در حالی که فرد شاغل در پشت میزش نشسته است در منطقه خصوصی قرار دارد، در عین اینکه مراجعه‌کننده نیز در منطقه عمومی محدود می‌شود. دو طرح بعدی که بیشتر برای جلسات و ملاقاتهای غیررسمی طراحی شده است حداقل تفاوت را بین منطقه عمومی و خصوصی قائل می‌شود.

در بررسی‌ای که توسط دکتر دانکن جوینر[1] در مورد ۱۳۰ دفتر کار انجام گرفته معلوم شده است که بیشترین ترکیبی که دیده شده بدین صورت بوده است که فرد شاغل طوری قرار می‌گیرد که هم پنجره و هم در را بتواند ببیند در عین اینکه دو منطقه عمومی و خصوصی نیز جدا شده‌اند. دکتر جوینر می‌گوید که دیدن در از محلی که به کار مشغول هستید شما را قادر خواهد ساخت که خود را برای آنچه که موجب وقفه در کار شما می‌شود آماده سازید. در تعداد زیادی از نمونه‌های انتخاب شده، این گونه وضعیت نشستن، بیانگر آن است که شما قادر هستید آمدن هر شخصی را به اتاق ببینید تا بسرعت خود را آماده کنید ـ این یعنی داشتن یک «جلوگاه»[2] درست ـ که احتمالاً از دید زدن بیرون پنجره بسیار مهمتر است.

«جلوگاه» به معنی منظره‌ای است که فرد مایل است به مراجعه‌کننده‌اش

1. Duncan Joiner 2. Front

نشان دهد. این قسمت معمولاً طوری طراحی می‌شود تا بر وضعیت، مهارتها و تواناییهای مراجعه‌کننده تأثیر بگذارد.

میل به خلق و ایجاد هویت روشن از خود چنان در نهاد بشر اساسی است که بعضی از روانشناسان آن را در درجه بالاتری از میل فرد برای داشتن انگیزه و امنیت قرار می‌دهند. بنابراین یک دفتر و دکوراسیون آن اغلب نشانگر شخصیت کسی است که در آن کار می‌کند.

روشهای مراجعین ناخوانده

این غاصبان در تلاشهای غالباً موفقیت‌آمیز خود برای دزدیدن وقت شما، اغلب از استراتژی سه مرحله‌ای زیر استفاده می‌کنند:

۱. آنها با بهانه بعضاً نیمه موجهی وارد می‌شوند تا ملاقات بدون وقت قبلی خود را آغاز کنند:

- «من می‌دانستم که تو مایلی خبرنامه داخلی این ماه شرکت را ببینی....؟»
- «آیا بلدی چگونه دستگاه فاکس راکه در دفتر اصلی شرکت قرار دارد بکار اندازی...؟»

۲. آنها از قسمت عمومی اتاق به منطقه خصوصی وارد می‌شوند. با تجاوز به قلمرو شخصی شما خلاص شدن از دستشان سخت‌تر می‌شود. برای اینکه به خلوت شما راه یابند ابتدا لازم است دعوت نامه‌ای از قسمت خصوصی شما بدست آورند. یکی از روشهای متداول، نشان دادن چیزی به شما است:

- «به این خبر صفحه اول روزنامه نگاهی بینداز... .»
- از راهنمای این دستگاه فاکس چیزی سر در می‌آوری چون مرا واقعاً گیج کرده است؟

بعد از اینکه سند را روی میز شما می‌گذارد، مراجعه‌کننده به قسمت خصوصی اتاق وارد می‌شود تا مثلاً چیزی را که زیاد هم جالب نیست ولی او را گیج کرده است برایتان مشخص کند.

او بسادگی بدنبال اظهار نظری که کرده است بلافاصله به منطقه خصوصی شما تجاوز می‌کند تا آن را به دست شما دهد.

۳. آخرین مانور نشستن در کنار شماست. ملاقات‌کننده یا با کشیدن صندلی به منطقه شما یا حتی با نشستن روی میز کنار شما به هدف خود می‌رسد. هرگاه این حالت روی دهد جنگ مغلوبه شده و شما شکست خورده‌اید. دیگر کنترل اوضاع از دستتان خارج می‌شود و به خاطر اینکه با بیرون انداختن او بی‌ادب جلوه نکنید باید به دزدیده شدن مقدار قابل ملاحظه‌ای از وقتتان توسط این مراجعه‌کننده سر زده رضایت دهید.

رد کردن مراجعین سرزده

در اینجا شش استراتژی برای مقابله با دیدارهای برنامه‌ریزی نشده آورده شده است.

۱. سدهای فیزیکی ایجاد کنید

قسمت ورودی به منطقه شخصی خود را با اثاثیه کوچک از قبیل میز کوتاه، یا حتی سطل زباله مسدود کنید. حتی یک مهمان «سر زده» مصمم نیز از کنار کشیدن یک اثاثیه که به عنوان یک خط حائل باشد ابا می‌ورزد.

۲. آنها را به قسمت عمومی عقب بزنید

در صورتی که به منطقه خصوصی شما وارد شدند، تا آنجا که امکان‌پذیر است آنها را دوباره به جای قبلی خود بازگردانید. یکی از روشها می‌تواند این

باشد که از محل کار خود بلند شوید و با تظاهر به اینکه می‌خواهید سند یا پرونده‌ای را از محل بایگانی خود بردارید، به قسمت عمومی بروید و همان جا بنشینید تا طرف مقابل نیز برای ادامه گفتگو به کنار شما بیاید و سپس به آهستگی طوری رفتار کنید تا او را به خارج از اتاق هدایت کنید.

مهم نیست که به چه وسیله این کار را می‌کنید، نکته مهم این است که تا حد ممکن فرد سر زده را سریعتر و قاطعانه‌تر از اتاق بیرون کنید. هر قدر او در منطقه خصوصی شما باقی بماند به‌همان نسبت به‌شما ضرر روانی خواهد زد.

۳. از تماس مستقیم چشمی با او پرهیز کنید

به یک طرف میز بچرخید به‌طوری که مهمان ناخوانده یا پشت یا کنار شما قرار گیرد. یک راه دیگر این است که در هنگام ورود مراجع ناخوانده یک لحظه به او خیره شوید و برایش توضیح دهید که وسط یک کار مهم هستید سپس نگاهتان را متوجه کارتان کنید، بسیار مشکل است کار کسی را بدون ارتباط چشمی بتوان قطع کرد.

۴. هرگز اجازه استقرار به آنها ندهید

زمانی که مهمان سر زده به دفتر شما وارد می‌شود، بایستید و با او صحبت کنید، این کار شما باعث می‌شود که آنها نتوانند برای یک گفتگوی طولانی بنشینند و جا خوش کنند.

۵. با آنها تا خارج از اتاق قدم بزنید

این مراجعین سر زده را به بهانه اینکه می‌خواهید چیزی را خارج از اتاق نشانشان دهید تا بیرون از اتاق هدایت کنید. «آیا پوسترهای جدید راهروی قسمت اصلی ساختمان را دیده‌ای؟»

ـ آیا گلهای قشنگی را که در قسمت پذیرش قرار داده‌اند دیده‌ای؟

آنچه که می‌خواهید به آنها نشان دهید بی‌اهمیت است اما آنها را از دفتر شما بیرون می‌آورد.

۶. دیگران را وادار کنید که از قبل از شما وقت بگیرند

در هر روز کاری شما دو دوره زمانی مختلف وجود دارد:

● **زمان پر مشغله** که از قبل برنامه‌ریزی شده است. این زمان شامل قرار ملاقاتها، جلسات و امثالهم می‌شود.

● **زمان راحت باش،** هر زمانی از روز که از قبل برای آن برنامه‌ریزی نشده است: زمانی که برای اتفاقات و فعالیتهای برنامه‌ریزی نشده یا غیر منتظره در نظر گرفته شده است.

بعضی از مدیران تصور می‌کنند که فقط باید در زمان پر مشغله با دیگران از قبل هماهنگی کنند. آنها زمان راحت باش را فرصتی می‌دانند که می‌تواند توسط هر کسی اشغال شود. در نتیجه اغلب نه به خواسته‌های با اهمیت و اولویت‌دار بلکه به تقاضاهای فوری و آنی پاسخ می‌دهند. آنها برده کارمندان خود می‌شوند.

یکی از چالشهای مدیریت مؤثر زمان این است که تمامی کارهای اولویت‌دار خود را با مشخص کردن زمان اجرای هر بخش از کارتان و تهیه یک جدول زمان‌بندی شده از قبل برای هر یک، وارد ساعت «پر مشغله» کاری خود کنید و در معرض دید همگان قرار دهید.

زمانی که می‌خواهید در مورد اولویتهای روزبروز یا حتی ساعت بساعت خود تصمیم بگیرید از خود بپرسید:

● نتیجه آتی اعمال کنونی من چه خواهد بود؟

کارهای مهم آنهایی هستند که اثرات مثبت و منفی خود را در دراز مدت ظاهر می‌سازند.

دانستن این موضوع شما را در تشخیص کارهای مهم و کم اولویت از هم کمک می‌کند و از فرو رفتن در باتلاقی که در آن بیست درصد کارها هشتاد درصد وقت شما را می‌گیرد جلوگیری می‌نماید و موجب می‌شود کارهای اصلی را فراموش کنید و به فرعیات بپردازید.

مراجعین ناخوانده را تشویق کنید دیدار شما را از زمان راحت باش به زمان «پرمشغله» منتقل کنند. مردم را وادار کنید که برای دیدار شما قبلاً وقت بگیرند خواه حضوراً خواه تلفنی یا با نوشتن نامشان در ورقه زمان ملاقاتهایی که در کنار دفتر کار خود قرار می‌دهید.

اگر چه متأسفانه این امکان برای هر کارمندی وجود ندارد حتی اگر عملی باشد حتی یک یا دو روز در هفته که شد آن را اجرا کنید. راه دیگر می‌تواند این باشد که فواصلی از روز را مثل از ظهر تا زمان ناهار یا سه تا چهار بعدازظهر را به عنوان «ساعت پر مشغله» اختصاص دهید که مراجعین فقط با وقت قبلی بتوانند شما را ببینند. این استراتژی فواصل زمانی را ایجاد خواهد کرد که بتوانید به‌طور شایسته‌ای بر روی کارهای اولویت‌دار خود تمرکز کنید.

برای مثال بسیاری از مدیران به من می‌گویند زمانی که می‌خواهند گزارش پیچیده‌ای بنویسند یک وقفه کوتاه کافی است تا تمرکز آنها را به هم بزند و حدوداً پنج دقیقه و یا حتی بیشتر طول می‌کشد تا آنها دوباره کار خود را ادامه دهند. در این حالت مراجعین سر زده حتی زمانی که فقط چند دقیقه از وقت شما را می‌گیرند، ممکن است باعث اتلاف وقت بسیاری شوند.

مراجعین سر زده و ادارات رو باز

اداراتی که اتاقهای بسته ندارند این حسن را دارند که گروههای همکار بتوانند براحتی با هم ارتباط برقرار کنند. اگر این گونه ادارات بخوبی طراحی شوند، با جدارهای ضد صدای مناسب و تجهیزات دفتری که بخوبی عایق‌بندی شده

باشد حتی ممکن است فوائدشان بر مضراتشان بچربد. اما هر قدر هم این گونه دفاتر خوب ترکیب‌بندی شوند احتمالاً بیشتر از انواع دیگر در اتلاف وقت افراد مؤثر هستند.

نه تنها بسیاری از افراد تمرکز حواس را در این مکان دشوار می‌یابند بلکه فضایی به‌وجود می‌آید که مراجعین سر زده براحتی به کارمندان دسترسی پیدا کنند. زیرا این گونه دفاتر اساساً طوری طراحی شده‌اند که ارباب رجوع راحت‌تر و سریعتر به کارمندان دسترسی پیدا کنند. من می‌دانم که استراتژی خاص و کاملی برای دفع این متجاوزین به حریم خصوصی تحت چنین شرایطی وجود ندارد. اما از بین روشهایی که بعضی از مدیران به من گفته‌اند چندتایی راکه مؤثرتر بوده است در اینجا بازگو می‌کنم.

● **روش چراغ راهنمایی.** یکی از خانمهای مدیر، یک چراغ راهنمایی رانندگی اسباب بازی از مقوا و چند ماژیک رنگی برای خود ساخت. او با یک روش ساده می‌توانست به نوبت هر کدام از چراغها را بپوشاند یا باز نگه دارد. سپس به کارمندانش گفته بود: «اگر چراغ قرمز روشن بود یعنی سرپوش آن برداشته شده است فقط زمانی مزاحم من شوید که ساختمان آتش گرفته باشد. زمانی که درپوش چراغ زرد را برداشته باشم فقط به خواسته‌های اولویت‌دار و مهم شما پاسخ می‌گویم. اگر چراغ سبز روشن بود، راه باز است می‌توانید هر مشکلی را با من در میان بگذارید.» او عملکرد این رویکرد نوری را عموماً موفق توصیف کرد.

● **صداگیرهای گوش.** یک مدیر مرد که به علت سر و صدای زیاد تمرکز را در دفاتر روباز غیر ممکن می‌دانست فکری به خاطرش رسید و آن هم خریدن صداگیرهای گوشی بود. به جای خریدن یک توپ مومی کوچک بیخطر که در گوش قرار می‌گیرد و دیده نمی‌شود، او یک جفت گوش بزرگ ضد صدا شبیه به گوشهای میکی موس خرید. این کار نه تنها موجب قطع شدن صداهای مزاحم گردید بلکه برای سایر همکارانش نیز کاملاً

مشخص می‌کرد که در این موقع دوست ندارد کسی مزاحمش شود.

● **برنامه‌ریزی و مشارکت.** به علت اینکه احتمالاً همهٔ افراد از مزاحمت دیگران ناراحت می‌شوند، برگزاری جلسات موردی بین تمام آنهایی که در یک محوطه کار می‌کنند نیز ممکن است ایده خوبی باشد. بدین صورت مشکلات قابل شناسایی و راههای بهبود شرایط محیطی می‌تواند مورد بحث قرار گیرد.

سخنانی از افراد موفق

استفن روبین[1]، رئیس گروه *پنتلند*[2]

داشتن یک منشی خوب که تلفنها را غربال کند و فقط آنهایی را که مهمتراند در زمانی که جلسه‌ای ندارید وصل کند بسیار ضروری است. اگر این احتیاط را نکنید، هرگز یک جلسه پیوسته و بدون مزاحمت نخواهید داشت.

یک بار دیگر ممکن است برایتان مفید باشد که جدول پیگرد زمان خود را مورد بررسی قرار دهید تا ببینید چند بار این گونه وقفه‌ها ایجاد می‌شود و هر بار چه مدتی طول می‌کشد. از مناسبترین روشهایی که در بالا توضیح داده شده است استفاده کنید تا جلوی آنها را بگیرید.

1. Stephen Rubin 2. Pentland

۷ چگونه درگیر مکالمات تلفنی نشوید

«یکی از امتیازاتی که این وسیله الکتریکی داراست این واقعیت است که استفاده از آن به هیچ گونه مهارتی نیاز ندارد.»

از اعلان شرکت تلفن الکتریکی الکساندر گراهام بل، ۲۵ مارس ۱۸۲۷

این صحنه را تصور کنید. یکی از همکارانتان که از شدت کار زیاد خسته شده است روی پنجره اتاقش رفته و می‌خواهد خود را به بیرون پرتاب کند. شما سعی می‌کنید او را از این کار منصرف کنید و درست زمانی که قصد دارد از پنجره پایین بیاید تلفن زنگ می‌زند. آیا به این تلفن پاسخ می‌دهید؟ به‌ندرت.

اما با این همه هنوز ممکن است یک رفتار غیر منطقی انجام دهید و آن این است که هر زمان کار با اولویت زیاد خود را با تماسهای تلفنی‌ای قطع کنید که اغلب از اولویت کمتری برخوردارند.

غربال کردن، ارجاع دادن و تفویض تلفنها

البته به تلفنها باید باحوصله و مؤدبانه پاسخ داد؛ زیرا بسیار مهم است که کارکنان یک شرکت از نظر کارپردازان و مشتریان افرادی مؤدب و مثمرثمر باشند اما این بدان معنی نیست که شما باید حتماً اولین کسی باشید که به تلفن پاسخ می‌دهید.

غربال کردن، ارجاع دادن و تفویض تلفنها می‌تواند به مقدار قابل ملاحظه‌ای در وقت شما صرفه‌جویی کند. همچنین با محدود کردن گفتگوهای تلفنی به مسائل کاری در دست اجرا بیشتر می‌توانید در وقت صرفه‌جویی کنید؛ زیرا تحقیقات نشان داده است که قسمت اعظمی از مکالمات تلفنی بیش از حد لزوم به درازا کشیده می‌شود.

در نتیجه یکی از وسایلی که برای صرفه‌جویی بسیار زیاد در وقت تاکنون اختراع شده است، اغلب به یک غاصب غارتگر زمان تبدیل می‌شود.

صرفه‌جویی‌کننده بالقوه زمان

البته اگر از تلفن بدرستی استفاده شود، یک وسیله صرفه‌جویی‌کنندهٔ بالقوه زمان است:

- با تلفن یا فاکس، بهتر از روشهای دیگر، می‌توانید بسرعت با دیگران به روشی مؤثرتر ارتباط برقرار کنید.
- این وسیله شما را قادر می‌سازد باکسانی تماس بگیرید که اگر می‌خواستید آنها را ملاقات کنید باید دست به سفر می‌زدید.
- اشتباهات یا کج‌فهمیها می‌تواند با تلفن بسرعت برطرف شود.
- تلفن برای شرکت شما مانند خط مقدم جبهه است و کسانی که خواهان انجام کار یا معامله‌ای با شما هستند با آن مواجهه می‌شوند.

روشهای ضعیف تلفن زدن

اما آگاه باشید. تلفن یک شمشیر دو لبه است که هم قادر است وقت شما را بسرعت بگیرد و هم می‌تواند آن را به شما بازگرداند.

محاسبه کرده‌ام که حدود چهل درصد وقتهایی که در برخی دفاتر تلف می‌شود، به خاطر روشهای غلط تلفن کردن است. اگر این به‌نظرتان غیرواقعی می‌رسد به این نکته توجه کنید: در تحقیقی که اخیراً توسط شرکت

سخنانی از افراد موفق

گی اف شینگل[1] رئیس مخابرات

«بزرگترین عاملی که باعث صرفه‌جویی وقت من می‌شود وجود یک ترمینال کامپیوتری و یک فاکس در خانه و در دفترم است. با استفاده از این وسایل می‌توانم کارهایی را که معمولاً خودم انجام می‌دهم، زودتر شروع کنم. می‌توانم این کارها را در زمان مقرر انجام دهم، در غیر اینصورت مجبور می‌شوم در راه‌بندانهای ترافیکی گیر کنم. اما با این وسایل می‌توانم برای رفتن به سر قرارهایم خارج از زمانهای اوج ترافیک بیرون بروم. زندگی من دیگر تحت تأثیر یک مکان فیزیکی به نام «دفترم» خلاصه نمی‌شود. از تمام وسایل کمکی که به عنوان ابزار حمایتی در زندگی‌ام عمل می‌کنند، متشکرم. این وسایل مرا از فشار روانی و استرس زیاد نجات داده است.»

تله‌کونومی[2] انجام گرفته است معلوم شده است که در سه هزار مکالمه تلفنی انجام شده توسط سیصد شرکت مختلف بیشتر از نصف تلفنها بیش از هشت بار زنگ می‌زند تا کسی گوشی را بردارد، و فقط یک درصد آنها از اینکه طرف مقابل را منتظر گذاشته‌اند، عذر خواهی می‌کنند.

اتلاف وقت بعدی، زمانی روی می‌دهد که فرد تماس گیرنده آنقدر خوش‌شانس باشد که بتواند از اولین خوان قسمت تلفنخانه، رد و منتظر شود تا به قسمت مربوطه در شرکت وصل شود. تلفن کنندگان همچنان منتظر می‌مانند تا فرد مسئول یا طرفی که با او کار دارند پای تلفن بیاید و جواب آنها را بدهد، و در موارد کمی هم بلافاصله به درخواست فرد پاسخ داده می‌شود و کارش راه می‌افتد. در ۴۴ درصد موارد، که به فرد تلفن‌کننده وعده داده

1. Geofs Shingles 2. Teleconomy

می‌شود که بعداًکسی جواب او را خواهد داد، هرگز به آن عمل نمی‌شود.

اگر فکر می‌کنید که این کار هرگز در ادارهٔ شما رخ نمی‌دهد، کاری ندارد یک بار امتحان کنید. با یک درخواست ساختگی از بیرون با ادارهٔ خود تماس بگیرید. اسمی را انتخاب کنید که تلفظ و به‌خاطر سپردنش مشکل باشد و سپس درخواست کنید با کسی که بتواند مشکل شما را حل کند صحبت کنید. حتماً بسیار متعجب خواهید شد وقتی متوجه شوید چقدر از وقت مشتری شما توسط کارکنان تلف می‌شود.

فراموش نکنید که ۹۵ درصد ارتباطات روزانه بیشتر توسط تلفن انجام می‌شود و روشی که کارکنان شما اتخاذ می‌کنند تأثیر بسزایی بر علاقه و رغبت کسانی دارد که می‌خواهند با شرکت شما، چه برای اولین بار و چه به عنوان مشتری دائمی کار کنند.

بیست روش برای صرفه‌جویی در وقت، هنگام تلفن زدن

برعکس اظهارات غلوآمیز و مغرورانه شرکت تلفن الکتریکی بل بکار بردن صحیح تلفن نیازمند مهارت و تجربه بسیاری است. در اینجا بیست روش برای جلوگیری از غاصبان وقت در اختیار شما قرار داده می‌شود:

۱. **خوش و بش کردنهای تلفنی را محدود کنید.** از گفتگوهای بیربط و وقت تلف کن، بپرهیزید. اگر شما تلفن کرده‌اید به‌طور مؤدبانه‌ای بسرعت به نکته اصلی بپردازید، و اگر به شما تلفن زده شده است اجازه ندهید که تلفن‌کننده بیش از حد از مسیر اصلی دور شود.

۲. **برای سؤالات، پاسخهای کوتاه آماده کنید.** تحت تأثیر وسوسه بیش از حد نیاز به توضیح دادن قرار نگیرید. آنچه را که باید بگویید، اظهار کنید و بمحض تحقق یافتن هدف و منظور مکالمهٔ تلفنی را به پایان برسانید.

۳. **اطمینان حاصل کنید که قسمت کلیدی پیام شما کاملاً به خاطر**

سپرده شود. این کار را با استفاده از آنچه که روان شناسان اثر «تقدم» و «تأخر» می‌نامند انجام دهید. این قانون بسادگی می‌گوید ما چیزهایی ساده‌تر و دقیقتر را که اول یا آخر شنیده باشیم، به‌خاطر می‌سپاریم. این اندرز اغلب به سخنگویان که برای مردم صحبت می‌کنند داده می‌شود که باید: «به آنها بگویید چه می‌خواهید بگویید. به آنها بگویید که چه گفته‌اید.»

هنگامی که می‌خواهید اطلاعات یا دستورالعملهای پیچیده‌ای از طریق تلفن به دیگران بدهید، با یک خلاصه از پیام خود شروع کنید. بدنبال آن همان را با جزئیات بیشتری توضیح دهید، و با یک بازنگری نقاط کلیدی مکالمه را تمام کنید.

۴. هرگاه که مناسب است یا امکان دارد دادن جواب تلفن را به دیگران تفویض نمایید.

۵. اگر می‌خواهید تلفن در کار شما وقفه‌ای ایجاد نکند کارهایی را که نیاز به تمرکز بیشتر دارد، در ساعتهای اولیهٔ روز انجام دهید. این کار را در منزل یا با آمدن زودتر از دیگران به محل کارتان می‌توانید انجام دهید. برای انجام دادن کارهایی که تمرکز بیشتری لازم دارد از اتاقهایی استفاده کنید که در آنها تلفن نیست.

۶. در مواقع خاصی از روز از جواب دادن به تلفن صرفنظر کنید.
طی این مدت بخصوص تمام تلفنها را به دیگران تفویض کنید یا جواب ندهید.

۷. اضطرابی که از یک تلفن دردسر آفرین حاصل می‌شود می‌تواند وقت شما را به عناوین مختلف تلف کند.
می‌توانید پاسخ به این گونه تلفنها را به تأخیر بیندازید هر چند که موضوع مهم و ضروری باشد و لازم باشد که بسرعت حل شود. زمانی که به شما تلفن زده می‌شود ممکن است فکر کردن روشن و عینی در مورد مسایل برایتان مشکل باشد و حافظه شما برای ارائهٔ آمار و ارقام ضعیف شود و ناچار شوید به

نوشته‌ها، یادداشتها، بایگانی و غیره رجوع کنید، که تمام اینها خود تأخیر بیشتری ایجاد می‌کند.

تنشهای جسمی نیز جلوی ابراز وجود شما را می‌گیرد، به لکنت می‌افتید و تته پته می‌کنید. دو دل می‌شوید و دو پهلو جواب می‌دهید. اگر میزان اضطراب بالا باشد می‌توانید مکالمهٔ تلفنی را قبل از اینکه به مقصود اصلی خود برسید، قطع کنید. البته این کار نیز وقت بیشتری از شما تلف می‌کند؛ زیرا مجدداً باید تماس بگیرید. بررسیها نشان داده‌اند که اضطراب در تارهای صوتی تنش ایجاد می‌کند و موجب می‌شود صدای مردها ناراحت و بدون انعطاف به نظر برسد در حالی که صدای زنها عاطفی و غیر منطقی به‌نظر می‌آید. بالاخره اضطراب نمی‌گذارد به اندازه کافی با دقت گوش دهید تا بتوانید از خطاهای وقت تلف کن و کج‌فهمیها جلوگیری کنید.

می‌توانید قبل از تلفنهای تنش‌زا با تمرین آرمیدگی از بسیاری از این مشکلات پرهیز کنید. در اینجا به شما نشان می‌دهم، در حالی که پشت میز خود نشسته‌اید چگونه بسرعت و معقولانه تنشهای خود را آزاد کنید:

- عمداً عضلات خود را سفت کنید. مشتهایتان را به هم گره کنید، انگشتان پایتان را جمع کنید. شکم خود را تو ببرید و نفس عمیق بکشید تا پنج بشمارید و تمام این عضلات را در همین حال نگه دارید.
- حال به آهستگی نفس خود را بیرون بفرستید و اجازه دهید عضلاتتان شل و راحت شوند. شانه‌هایتان را بیندازید و شل کنید، مشتهایتان را باز کنید، انگشتان پایتان را رها کنید، رها و آزاد، شکمتان را شل کنید و اطمینان حاصل کنید که فکتان شل شده و دندانهایتان به هم فشرده نشده باشد.
- یک بار دیگر آهسته نفس عمیق بکشید و این نفس را تا پنج ثانیه در ششها نگه دارید در حالی که نفس خود را به آهستگی بیرون می‌دهید حس می‌کنید که آرامش دلپذیری سراسر وجودتان را فرا می‌گیرد.
- بالاخره با تجسم اینکه روی شنهای گرم و طلایی ساحل، که از تابش نور

خورشید گرم شده است دراز کشیده‌اید و حمام آفتاب می‌گیرید و آسمان آبی و پاک هم بالای سر شماست، اعصاب درهم ریخته خود را آرام کنید. این تصویر را برای چند لحظه در ذهن خود نگه دارید.

اکنون از نظر ذهنی و جسمی آماده هستید که گوشی تلفن را بردارید و آن تلفن اضطراب‌انگیز را بزنید.

اگر طرف مورد نظر را پیدا کردید، مستقیماً بر سر اصل مطلب بروید. اگر پیام شما پیچیده و زیاد است، قبل از گرفتن شماره، نکات کلیدی و مهم آن را یادداشت کنید و طی گفتگو به آنها نگاه و از آنها استفاده کنید.

۸. همکاری طرف مقابل را با استفاده از جمله «برای شما مناسب است؟» تشویق کنید. این جمله را بلافاصله بعد از هر کاری که پیشنهاد می‌کنید بکار برید. بررسی‌ای که توسط سازمان «زندگی ایمن» انجام گرفته است بروشنی مشخص نموده است که استفاده از این عبارت شانس رسیدن به توافق را بیشتر می‌کند. آنها پی‌برده‌اند که با این سؤال ساده:

- پاسخ مثبت را از شخص مخاطب می‌گیرند و این کار را به شکل دوستانه‌ای انجام می‌دهند.
- در هر زمان که نیاز داشته باشند می‌توانند از طرف مقابل امتیازی بگیرند یا اگر بخواهند روی قسمتی از پیام خود تأکید کنند، می‌توانند او را به مکالمه برگردانند.
- به‌طور زیرکانه‌ای او را وادار می‌کنند به پیشنهادشان پاسخ «بله برای من مناسب است» بدهد. این جواب بسیار محتمل است زیرا مردم تقریباً از میان راههای مختلف معمولاً آسانترین را انتخاب می‌کنند. فقط فرد یکدنده و لجبازی ممکن است جواب منفی بدهد. هر قدر بیشتر جواب «مثبت» بگیرید احتمال اینکه به هدفتان در گفتگو دست یابید بیشتر می‌شود. اگر طرف مقابل در پاسخ به شما، تنها از کلمه «بله» استفاده کند، این رفتار احتمالاً توافق دربارهٔ خواسته‌های بعدی را نیز بیشتر می‌کند.

۹. با پیش‌دستی کردن و ابتدا تلفن زدن از سه امتیاز روانی بسیار مهم برخوردار خواهید شد:

- شما هستید که تصمیم می‌گیرید وقت طرف مقابل را بگیرید و او به شما اجازه می‌دهد که این کار را انجام دهید. با پذیرفتن تلفن شما طرف مقابل اجازه می‌دهد که حداقل حتی به‌طور موقت تحت سلطه شما باشد. ضمناً این معنی را می‌دهد که می‌توانید هر موقع که مناسب وقتتان است تماس بگیرید، به جای اینکه ضمن کار مهمی فرد دیگری با تلفن وقفه‌ای در کارتان ایجاد کند.
- چون شما با تلفن زدن نحوهٔ گفتگو را تعیین می‌کنید، می‌توانید از فرصت بهتری برای هدایت مکالمه در جهت خواسته‌های خود، برخوردار شوید. این کار سبب می‌شود حین صحبت از مسیر اصلی دور نشوید و از تکرار آنچه که قبلاً گفته شد جلوگیری و بدین ترتیب در وقت صرفه‌جویی کنید. فرق اینکه اول شما تلفن بزنید یا دیگران مثل این است که شما ماشین را برانید یا آنکه ماشین توسط کس دیگری رانده شود.
- بالاخره هر کس که اول تلفن می‌زند در موقعیت بهتری برای پایان دادن به مکالمه قرار دارد و این کار را می‌تواند به شکلی انجام دهد که هیچ رنجشی به وجود نیاید و بدین ترتیب در وقت گرانبهای خود نیز صرفه‌جویی کند.

۱۰. قبل از اینکه شمارهٔ مورد نظر را بگیرید دید روشنی از آنچه که می‌خواهید از مکالمه نصیبتان شود در ذهن داشته باشید. از خود بپرسید «هدف من از تلفن به این شخص چیست؟» اگر می‌خواهید قرار ملاقات بگذارید و می‌دانید که ممکن است با مخالفت طرف مقابل روبرو شوید تاریخ و زمانهای مختلفی را مد نظر داشته باشید.

همان طور که در بالا توضیح دادم پرسیدن: «آیا جمعه بیست و سوم، ساعت ده برایتان مناسب است؟» ذهن طرف مقابل را روی این موضوع که در

آن زمان که وقت ملاقات با شما دارد، تمرکز می‌دهد نه اینکه مایل است شما را ببیند.

۱۱. همیشه صحبت خود را با «صبح بخیر» یا «عصر بخیر» شروع کنید. این عبارت به طرف مقابل فرصت می‌دهد که خود را با صدای شما تطبیق دهد و کانون توجه‌اش را از کاری که قبلاً انجام می‌داده به سمت مواجه شدن با موضوع تماس تلفنی شما تغییر دهد.

خیلی بهتر خواهد بود که نام خود و نام کسی را که می‌خواهید با او صحبت کنید، به صورت کامل بگویید، خصوصاً اگر که یک اپراتور یا منشی جواب تلفن را بدهد. این کار سبب می‌شود تا از تکرار اطلاعات پرهیز کنید.

۱۲. تلفن زدن در وقت نامناسب، وقت تلف کردن اساسی است. کسی که می‌خواهید با او صحبت کنید ممکن است بیرون از اداره رفته یا در جلسه‌ای شرکت کرده باشد، یا مشغول مذاکره با مشتریان یا موکلان خود باشد و یا بالاخره به هر دلیل دیگر نتواند با شما صحبت کند. بدترین زمان ممکن برای تلفن زدن صبح اول وقت است. این درست زمانی است که فرد مورد نظر ممکن است در حال بررسی نامه‌های وارده، دیکته کردن نامه‌های صادره و برنامه‌ریزی برای تلفنهای ضروری خود باشد و عموماً برنامه‌ریزی برای تمام کارهایی که در آن روز باید انجام دهد. آخر وقت هم تلفن زدن به همین نسبت کار مناسبی نیست؛ زیرا مردم دوست ندارند هنگام مراجعت به منزل با تأخیر روبرو شوند. همیشه از خود بپرسید: «آیا این وقت مناسبی برای یک صحبت اجمالی است یا بهتر است وقت دیگری تلفن بزنم؟»

۱۳. در حال ایستاده تلفن زدن کم‌کم احساس اقتدار شما را بیشتر می‌کند، ضمن اینکه ذهن شما را نیز فعالتر می‌نماید. وقتی که در حالت ایستاده هستیم ذهن و بدن ما به حالت آماده باش درمی‌آید و توجه‌مان بیشتر می‌شود. این حالت درک ایده‌های پیچیده را آسانتر می‌کند و همان اولین مرتبه درک خواهند شد.

۱۴. گوش کردن مهارتی است که باید فراگرفته شود، تمرین شود و کامل گردد. قبل از آنکه با موفقیت از آن استفاده کنید، یکی از منابع خطاها می‌تواند این باشد که مغز ما سخنان را سریعتر از آنچه که گوینده می‌گوید درک می‌کند. در خلال یک گفتگوی عادی مردم حدود ۱۲۰ کلمه در دقیقه صحبت می‌کنند، در حالی که توانایی درک مغز شما در حدود پانصد کلمه در دقیقه است.

یک مکالمه معمولی پر از تکرار مکررات است که باعث آشفتگی ذهن می‌شود. به عنوان مثال یک ایده چندین بار به انواع مختلف تکرار می‌شود؛ یا اصوات و عباراتی از قبیل «اهُم»، «اِ» «متوجه هستید که» «منظورم این است که» و «همان طور که می‌دانید» وقتگیر است.

آهسته صحبت کردن، تکرار، سخنان زائد و آواهای بی‌معنی می‌توانند بسرعت افکار تلفن‌کننده را مغشوش کند. حتی کسانی که در به کار بردن تلفن مهارت زیادی دارند نیز دچار اغتشاش فکری می‌شوند. در نتیجه اگر نتوانید موقع صحبت کردن با تلفن تمرکز داشته باشید اشتباهات و کج‌فهمیها وقت زیادی را از شما می‌گیرد. اطلاعات کلیدی نشنیده می‌ماند یا فراموش می‌شود و ناچار می‌شوید برای تکرار آن مجدداً وقت بگذارید و تماس بگیرید. با دادن اولویت به تلفنها از افتادن به این دام جلوگیری کنید. زمانی که دارید با کسی تلفنی صحبت می‌کنید مکالمه تلفنی خود را از هر چیز دیگری مهمتر و ضروریتر تلقی کنید. اگر تلفنی که به شما زده شده است از کاری که در دست اجرا دارید اولویت کمتری دارد از طرف بخواهید مجدداً در زمان مناسب دیگری که به گفتگوهای تلفنی اختصاص داده‌اید، تماس بگیرد.

۱۵. زمانی که با تلفن صحبت می‌کنید فعالانه به حرفهای طرف مقابل گوش دهید. این کار به معنی آن است که نه تنها به چیزهایی که گفته می‌شود توجه دارید، بلکه به چیزهایی که گفته نشده باقی می‌ماند نیز توجه دارید.

سه نوع گوش دادن فعال وجود دارد:

● **تشخیصی.** شما به طرف مقابل گوش می‌دهید به همان نحو که پزشکی برای تشخیص بیماری به بیمارش گوش می‌دهد. در این حالت ساکت باقی بمانید و هیچ گونه قضاوت و اظهار نظری نکنید؛ زیرا هر گونه نظر، یا انتقادی ممکن است از سیلان افکار شخص جلوگیری به‌عمل آورد و بی‌میلی وی را برای بیان مسایل عمیقتر افزایش دهد؛ در این حالت درک ریشه‌ای نیازهای او سخت‌تر می‌شود.

● **تفکری.** در این حالت تفسیر و تکرار آنچه که فرد دیگر گفته است، لازم است زیرا این کار با ممانعت شما از برداشتهای غلط در وقت صرفه‌جویی می‌کند، زیرا به آنچه گفته است کاملاً وقوف دارید.

اظهار نظر مکرر سبب می‌شود که این نظرات بیشتر در حافظه جای گیرد و تقریباً باعث می‌شود که نکات مهم، نظرات، اطلاعات یا آمار کمتر فراموش شوند.

● **همدلانه.** یعنی خود را جای طرف مقابل بگذارید. بررسی مسائل از دید طرف به شما کمک می‌کند تا دریابید وی تحت چه فشار زمانی یا مالی یا تحت چه شرایطی مشغول کار است.

همچنین گوش دادن همدلانه به شما فرصت می‌دهد که روش مورد علاقه وی را در ارتباط برقرار کردن شناسایی کنید. این کار معمولاً بر اساس یکی از نمونه‌های زیر انجام می‌شود:

۱۶. دیسرائیلی،[1] یک بار خاطرنشان کرد که هیچ «نمایه‌ای از شخصیت به اندازه صدا مشخص نیست.» با شناختن طرز تفکر فرد می‌توانید بسادگی روش گفتگوی خود را با نیازها و انتظاراتش تطبیق دهید. این کار سبب می‌شود که ارتباط راحت‌تر برقرار شود و احتمال کج فهمی کاهش یابد، در

---

1. Disraeli

نتیجه بتوانید در وقت صرفه‌جویی کنید. با حفظ آرامش به صحبت طرف گوش دهید و اجازه دهید اثر سخنان گوینده به آهستگی در ذهن شما نقش ببندد. این اثر که آزادانه در ذهن شما نقش می‌بندد اغلب به‌طور قابل ملاحظه‌ای دقیق است:

● **سخن گفتن با سرعت زیاد** ـ مضمون قابل فهمی را ارائه می‌دهد ـ و با هوش بیش از حد متوسط همبستگی دارد. کسی که تند صحبت می‌کند سریعتر فکر می‌کند. بنابراین شما هم می‌توانید احتمال سرعت دریافت اطلاعاتی را که رد و بدل می‌شود بدون اینکه خطر گیج شدن طرف وجود داشته باشد، بیشتر کنید.

● **دودلی**، لکنت زبان و مکث، اغلب مسایلی را که اضطراب‌آور یا غیرقابل تصمیمگیری است، افشا می‌کند. در این موارد هنگامی که آمار و حقایق کلیدی را ارائه می‌دهید آهسته‌تر صحبت کنید و همیشه کنترل نمایید که دقیقاً آنها را فهمیده باشند. به‌خاطر داشته باشید اضطراب مشخصاً روی درک مطلب و تمرکز فرد تأثیر می‌گذارد. این کار سبب می‌شود در وقت صرفه‌جویی کنید زیرا از پاسخگویی به تلفنهای مجدد که درخواست روشن شدن مسائل را دارند، جلوگیری می‌کنید. اگر اطلاعات مورد نظر بیش از اندازه پیچیده است، برای حصول اطمینان از دریافت صحیح آنها می‌توانید بعد از هر تلفنی بلافاصله آنها را فاکس کنید.

۱۷. مردم دوست دارند با آنها به روشهای گوناگون مراوده شود. در صورتی که مضمون گفتگوی تلفنی خود را با نیازهای اشخاص هماهنگ سازید می‌توانید با فرستادن سریعتر و روشنتر پیام خود با تلفن وقت بیشتری را صرفه‌جویی کنید.

● **فرماندهان**. بعضی از اشخاص با زبان موفقیت صحبت می‌کنند. آنها از «هدف‌گذاری»، «کارکردن به سوی مقصود»، «برنامه‌ریزی از قبل»، «پیشرفت

کردن» و «پیشروی» صحبت می‌کنند. آهنگ صدای آنها با روح، صریح، حرفه‌ای و هدفمند است. آنها بدون آنکه صبر کنند جملات را برایتان تمام می‌کنند و پس از آنکه به مقصود خود دست یافتند، گفتگو را بلافاصله قطع می‌کنند.

هرگاه با این گونه شخصیتها تلفنی صحبت می‌کنید، صریح باشید و مستقیماً به سر اصل مطلب بروید، زیرا آنها قلباً از کسانی که وقتشان را تلف می‌کنند متنفر هستند. قبل از اینکه بخواهید شماره تلفن آنها را بگیرید، ایدهٔ روشنی، از آنچه می‌خواهید بگویید، در ذهن خود داشته باشید. روی ایده‌هایی تأکید کنید که می‌تواند آنها را در رسیدن به اهدافشان یا استفاده مؤثر از وقتشان یاری کند. در این گونه مواقع لحن صدای شما باید کاملاً با روح و با اعتماد به نفس باشد.

● **آسوده خاطرها.** کسانی که در این گروه قرار دارند با احساس و شهود صحبت می‌کنند. آنها از عباراتی نظیر «احساس من این است که ...»، «به من الهام شده است که ....»، «حس می‌کنم که ....» و «واکنش درونی من این است که ....» استفاده می‌کنند. آنها آهسته و ملایم صحبت می‌کنند، بدقت به آنچه که شما می‌گویید گوش می‌سپارند و به نقطه نظرات شما کاملاً توجه می‌کنند. آنها انتظار دارند که تلفنهای شغلی هم جنبه دوستانه داشته باشد. بنابراین خود را آماده کنید که وقت بیشتری را برای صحبتهای دوستانه با این جور اشخاص اختصاص دهید. از سلامتی آنها بپرسید، از اینکه وضع بچه‌هایشان در مدرسه چطور است سؤال کنید، یا در مورد هوا حرف بزنید. به نظرات و مشکلات آنها گوش دهید. لحن صدای شما باید گرم و همدلانه باشد.

● **پرشورها.** کلمات و عباراتی را بکار می‌برند که انرژی و اشتیاق آنها را نشان می‌دهد. آنها به شما می‌گویند «عالی به نظر می‌رسد ...»، «این یک پروژه هیجان‌انگیز است»، «از نظرات شما تکان خوردم» و «عاشقش خواهید شد».

پرشورها تند، مصرّانه و با هیجان صحبت می‌کنند با نظراتی که اغلب یکی پشت‌سر دیگری سرازیر می‌شود. سرعت پاسخگویی آنها بدین گونه است.

آنها از تنوع در گفتارشان لذت می‌برند و بسرعت خسته می‌شوند. بنابراین از اینکه موضوعات متفاوت را بازگو کنید یا از یک نکته به نکته دیگری بروید واهمه نداشته باشید. با سر زندگی و اشتیاق صحبت کنید که احساس فوریت و هیجان را برساند.

● **برنامه‌ریزها**. برای این نوع شخصیتها اطلاعات و آمار بیشترین اهمیت را دارد. آنها از عبارتی نظیر «این حقایق را در نظر بگیر»، «اگر بخواهیم به‌طور عینی صحبت کنیم»، «منطق ایجاب می‌کند»، «طریقی که من مسئله را ارزیابی می‌کنم» و «فکر می‌کنم که باید» استفاده می‌کنند. آنها آهسته و با دقت صحبت می‌کنند. کلمات را فکورانه انتخاب و بلافاصله اشتباهات شما را تصحیح می‌کنند. مثل فرماندهان، با این گروه نیز گفتگوهای دوستانه را تا آنجا که مقدور است، محدود سازید و اطلاعات و آمار مربوطه را به‌طور دقیق در اختیار آنها قرار دهید. اگر جوابی را نمی‌دانید با صداقت بگویید نمی‌دانم، تا اینکه بخواهید در مورد آن حدس بزنید. به آنها بگویید که جواب را خواهید یافت و مجدداً به آنها تلفن خواهید زد. با لحنی محکم، واضح و خالی از احساسات صحبت کنید. برای حصول اطمینان بیشتر، بهتر است نکات اصلی گفتگوی خود را به‌طور خلاصه برای آنها فاکس کنید.

۱۸. قانون جهانی در روابط انسانی این است که اگر همه چیز یکسان باشد ما آنهایی را بیشتر دوست داریم که به‌نظر می‌رسد ما را بیشتر دوست دارند. با رد و بدل کردن احساس مثبت و صمیمانه با دیگران می‌توانید حس دوستی و محبت را در دل آنها به وجود آورید. صرافت و وفاداری مشتری نیز بر همین اصل بنا نهاده شده است. بمحض اینکه اطلاعاتی طی صحبت خود به دیگران می‌دهید آنها را یادداشت کنید، این کار را یا در یک دفتر تلفن

به‌صورت مدون یادداشت کنید یا مستقیماً به کامپیوتر بدهید.

هرگاه به شرکت یا فردی برای اولین بار تلفن می‌زنید تا آنجا که می‌توانید برگه اطلاعات تلفنی (صفحه ۱۲۰ کتاب) را پر کنید.

این برگه‌های اطلاعاتی را فتوکپی کرده و در دسترس خود در یک بایگانی جداگانه قرار دهید. راه دیگری که ممکن است ترجیح دهید کپی کردن عنوانها و نوشتن آن در کارتهای اندیکس‌دار است. اگر شماره تلفن دارید آنها را به ترتیب حروف الفبا تنظیم کنید. برگه اطلاعات تلفنی وقت شما را به سه طریق زیر حفظ می‌کند:

- به تمام اطلاعات کلیدی مورد نیاز سریعاً دسترسی می‌یابید. بنابراین وقت خود را بیهوده صرف جستجو در بین اسناد و مدارک مختلف نخواهید کرد.
- به شما این امکان را می‌دهد که مستقیماً با شخص مورد نظر که می‌تواند به درخواستهای شما جواب دهد یا کارهایی را که می‌خواهید انجام دهد، تماس بگیرید.
- از خطاهای وقت تلف کن نظیر اشتباه گرفتن یا غلط بودن شماره تلفن مورد نظر جلوگیری می‌کند.

به عنوان پاداش به شما کمک می‌کند که رابطهٔ نزدیکی با تهیه‌کنندگان و خریداران اصلی برقرار کنید.

اطلاعات اساسی شامل نام و آدرس شرکت، شماره تلفن و خط داخلی فردی که می‌خواهید با او تماس بگیرید، همراه با نام و تلفظ صحیح آن ـ در صورتی که اسم غیرمتداول و دشواری داشته باشد ـ مقام و منصب او در شرکت، همه این اطلاعات را درج نمایید. قبل از اینکه تلفن کنید تمام جزئیاتی را که احتیاج دارید در نظر بگیرید تا تماس مفیدی داشته باشید.

دانستن اینکه دقیقاً می‌خواهید با چه کسی صحبت کنید راه نفوذ به سنگر دفاعی تلفنچی و منشی را سریعتر باز می‌کند که اکثر مدیران ارشدتر برای حفاظت از وقتشان از آنها استفاده می‌کنند. برگه اطلاعات تلفنی مربوط به فرد مورد نظر را کنار دست خود قرار دهید و پس از آنکه تلفن زدید، محلهای اطلاعات مربوطه را بلافاصله بعد از گذاردن گوشی تلفن فوراً تکمیل نمایید. علاوه بر آن، نکات شخصیتی که در طول گفتگوی تلفنی کشف کرده‌اید، از قبیل نامها و سن و سال بچه‌های او، سرگرمیها، علایق و چیزهایی که خوشش نمی‌آید، تماماً یادداشت کنید. استفاده خردمندانه از این نوع اطلاعات شخصی کمک می‌کند که به‌طور قابل ملاحظه‌ای بتوانید بسرعت با فرد مربوطه رابطه کاری و احساسی نزدیکی برقرار کنید.

برگه ثبت تلفن	
نام:	نام شرکت:
مقام:	
تلفن: (محل کار)	(داخلی)
(منزل)	
(موبایل)	
(ای مایل)	
نمابر (فاکس)	
تاریخ اولین تماس:	
جزئیات خصوصی:	
یادآوریها:	

۱۹. از دستگاه منشی تلفنی بهترین بهره‌برداری را بکنید.

اگر شما با شرکتهای کوچک مراودهٔ تجاری داشته باشید امکان دارد که در موقع تلفن زدن با منشی تلفنی روبرو شوید یا دیگران را تشویق کنید پیغام خود را به این گونه دستگاه‌ها بسپارند. در تئوری، این دستگاهها وقت بسیاری را صرفه‌جویی می‌کنند؛ ضمناً شما را مطمئن می‌سازد که تلفنهای مهم هرگز بدون پاسخ نمی‌ماند اما در عمل همین دستگاه می‌تواند به یکی دیگر از غاصبان زمان تغییر ماهیت دهد.

پنج ترس اصلی وجود دارد که برخی از اشخاص نتوانند بهترین بهره‌برداری را از دستگاههای منشی تلفنی بنمایند:

● **وحشت از تکنولوژی.** بعضی از مردم به‌طور غیرمنطقی از تکنولوژی وحشت دارند. برای آنها تماس گرفتن با یک وسیله الکترونیکی خوشایند نیست و این ناخوشایندی گاهی در حد مخالفت و گاهی در حد وحشت است. شما می‌توانید این ترس از تکنولوژی را با پیامهایی که روی دستگاه ضبط شده است کاملاً تشخیص دهید. مثلاً «سلام خدای من! نکنه دارم با یک دستگاه صحبت می‌کنم وا... وا.... بعداً به من تلفن بزن!» از آنجا که به ندرت اسم خود را اعلام می‌کنند یا شماره تماس خود را به جا می‌گذارند، معمولاً جوابی نیز دریافت نخواهند کرد. بنابراین منشی تلفنی صرفاً وقت آنها را تلف می‌کند و تنفر آنها را از این دستگاه عمیقتر می‌سازد.

● **همراه کمک:** پیام خود را بدقت طرح‌ریزی کنید. اگر ناگهان با یک منشی تلفنی روبرو شوید، گوشی را بگذارید. روی آنچه که می‌خواهید بگویید کمی کار کنید ـ می‌توانید نکات مهم را یادداشت کنید ـ سپس مجدداً شماره‌گیری نمایید. اطمینان حاصل کنید که نام و شمارهٔ تلفن خود را ذکر کنید. به اجمال هدف خود را از تلفن کردن بگویید و زمان و تاریخ پیغام تلفنی خود را بازگو کنید. اگر می‌خواهید بیرون بروید و می‌خواهید در منشی تلفنی خود برای دیگران پیام بگذارید، اطمینان حاصل کنید که اطلاعات مورد نیاز

را به صورت روشن و جامع و مؤثر بیان داشته‌اید.

اگر برای مثال، دستگاه شما فقط فرصت یک پیام کوتاه را می‌دهد آن را در پیام اولیه خود مشخص کنید. صدای شما باید لحنی گرم، مهربان و پذیرا داشته باشد. از بیرون با تلفن کردن به شمارهٔ خود کنترل نمایید که لحن شما دوستانه هست یا نه. از خود بپرسید، اگر من پیام را می‌شنیدم، از خود پیامی باقی می‌گذاشتم یا ترجیح می‌دادم تلفن را قطع کنم و حرفی نزنم.

● **صداهای نامفهوم.** برای بسیاری از مردم وارد شدن به جریان گفتگو قدری طول می‌کشد. آنها باید قبلاً با بعضی حرفهای مقدماتی خود را گرم کنند تا به منظور اصلی خود از تلفن کردن بپردازند. منشی تلفنی بعضاً آنها را به دلیل عدم فرصت برای گرم شدن اولیه می‌ترسانند.

چاره کار: پیغام خود را کوتاه کنید و همیشه هر گونه خواسته‌ای که از طرف مقابل دارید نظیر تماس مجدد با او را در گفتار اولیه ذکر کنید.

● **کم آوردن وقت:** اطلاع از امکان پایان یافتن فرصت ضبط پیام ممکن است بعضی از مردم را دچار تشویش کند. آنها از این هراس دارند که قبل از اتمام وقت نتوانند تمام چیزهایی که لازم است یا مایلند بگویند را بیان نمایند. این تشویش موجب می‌شود که نکات کلیدی در پیام آنها از قلم بیفتد. پس لازم است آنچه را که می‌خواهید بگویید از قبل برنامه‌ریزی و حتی آن را یادداشت کنید ـ حداقل تا زمانی که به استفاده از این دستگاهها عادت کنید.

راه چاره: پیشنهادات بالا را بکار برید. به علاوه فراموش کنید که با یک دستگاه صحبت می‌کنید و تصور کنید که با شخص مورد نظر خود صحبت می‌کنید (بعضی اوقات واقعاً همین‌طور است!)

● **ترس از ضبط صدا.** بعضی از تلفن‌کنندگان از ضبط شدن اشتباهات و مِن و من کردنشان می‌ترسند.

راه چاره: بعد از هر پیام تلفنی به خود امتیاز مثبت دهید. به جنبه‌های مثبت عمل خود فکر کنید. اگر چیزی در روش شما در بر خورد با دستگاه

منشی تلفنی ناراحتتان می‌کند مسئله را بیابید و برای رفع آن راه بهتری برای گفتن مطلب خود برگزینید. اگر صاحب یک دستگاه منشی تلفنی هستید، روشهایی که دیگران برای شما پیغام می‌گذارند را گوش دهید و تجزیه و تحلیل کنید.

● **عدم تفهیم صحیح.** بعضی از اشخاص گذاردن پیغام از طریق منشی تلفنی را دوست ندارند زیرا تصور می‌کنند که ممکن است دستورات آنها کاملاً تفهیم نشود. و اگر آنها کمی هم نسبت به پیام شما دودل باشند تا زمانی که رو در رویتان قرار نگیرند کار ارجاع شده را انجام نمی‌دهند و وقت تلف می‌شود.

راه چاره: پیامهای کوتاه و دقیق بدهید. هر گونه کلمه‌ای که ممکن است اشتباه شنیده شود از قبیل آدرس‌ها و نامها را از روش الفبایی هجی کنید. شماره‌ها، تاریخها و زمانها را مجدداً تکرار کنید. شمرده و واضح حرف بزنید. اگر پیغامتان قدری پیچیده بود سعی کنید شماره‌ای بدهید تا در صورت لزوم با شما تماس بگیرند.

۲۰. اهمیت به پایان رساندن مؤثر یک تماس تلفنی کمتر از شروع صحیح آن نیست.

پرچانگی زیاد خطر گیج شدن، خسته شدن، یا عصبانی شدن اشخاص را پیش می‌آورد.

برای نتیجه‌گیری رضایت‌بخش:

● **مؤدب باشید.** اگر با شخص نسبتاً غریبه‌ای گفتگو می‌کنید، نام او را در آخرین جمله خود بکار برید. در صورتی که برخی از اطلاعات را می‌خواهید به‌خاطر سپرده شود، آنها را کمی قبل از اتمام مکالمه تکرار کنید. ما چیزهایی را بهتر به‌خاطر می‌آوریم که در ابتدا یا انتهای گفتگو شنیده باشیم و حافظه در اصل این گونه کار می‌کند.

● **محکم باشید.** از وارد شدن به مباحث نامربوط جداً پرهیز کنید. اگر

برایتان مشکل است جلوی طرف مقابل را بگیرید از بهانه‌های ساختگی نظیر، متأسفم خط تلفن دیگری با من کار دارد؛ استفاده کنید که روش سرپایی است. هر چند اگر لحن شما مثبت باشد معمولاً طرف مقابل پیام را خواهد گرفت. باگفتن اینکه خدا نگهدار .... ادامه دهید. گوشی را سرجایش بگذارید و در مورد تلفن بعدی که قصد دارید بزنید فکر کنید.

صرفه‌جویی در وقت دیگران

تاکنون راههایی را برای شما مطرح کرده‌ام که از اتلاف وقت خود جلوگیری کنید. اما با دانستن قوانین زیر در مورد تلفنهای وارده به صرفه‌جویی وقت آنها نیز کمک می‌کنید:

۱. نگذارید تلفن شما بیش از سه بار (۱۲ ثانیه) زنگ بزند و فوراً آن را جواب دهید. اگر این کار را نکنید ممکن است مشتریانی را که از انتظار در پای تلفن ناراحت می‌شوند از دست بدهید و تصویر بدی از خود به آنهایی دهید که زیاد حوصله انتظار کشیدن را ندارند.

۲. هر کسی در دفتر یا اداره، باید خود را در پاسخگویی به تلفنی که در حال زنگ زدن است مسئول بداند. این امر به این معنی است که همه باید طبق روشهای درست و با اطلاعات کافی از سازمان آموزش ببینند تا بتوانند سریعتر و مؤثرتر به تلفنها و درخواستهای مطرح شده در آنها پاسخ دهند. باید مطلع باشند که تلفن خارج از شرکت را چگونه و از طریق چه خط داخلی به خط شخص مربوطه وصل کنند.

۳. باید راههای ویژه‌ای وجود داشته باشد که پیغامهای گرفته شده فوراً به شخص مربوطه رسانیده شود.

- حتماً تلفن فرد تماس گیرنده پرسیده شود، هر چند که تماس گیرنده به شما اطمینان دهد، فردی که با او کار داشته شماره تلفن او را دارد.

● تلفنها همواره باید به شیوه زیر پاسخ داده شود:

صبح بخیر، روز بخیر، عصر بخیر، در اینجا (نام مؤسسه یا شمارهٔ تلفن خود یا هر دو را بدهید) مری اسمیت هستم، چه کاری می‌توانم برایتان بکنم. این نحو پاسخ بسیار مهم است. همان طور که توضیح دادم با یک صبح بخیر شروع کنید تا به طرف مقابل فرصت داده شود که توجه‌اش فقط به کلام شما باشد. هنگامی که کسی تلفن می‌کند حتی اگر همان ۱۲ ثانیه پشت خط بماند ذهنش مغشوش و پراکنده خواهد بود و نمی‌تواند بلافاصله واکنش نشان دهد. در این صورت اگر شما بلافاصله نام شرکت یا شمارهٔ تلفن خود را بگویید او ممکن است متوجه نشده و از شما بخواهد که مجدداً تکرار کنید. در هر صورت، این نوعی وقت تلف کردن است که می‌شود بسادگی از آن جلوگیری کرد. مشخص کردن نام شرکت یا شماره تلفن کاملاً مهم است تا تلفن‌کننده اطمینان حاصل کند که شماره را درست گرفته یا نه. این مسئله بسرعت روشن می‌گردد و وقتی در این بین تلف نمی‌شود.

اعلام نام خود به طرف مقابل از همان ابتدا رابطه صمیمانه و مثبتی را ایجاد می‌کند. این کار موجب می‌شود که شخصیت شما و سازمانتان دوستانه و پذیرا جلوه کند.

۴. هرگز در حال خوردن یا نوشیدن یا حتی در وسط صحبت با کسی به تلفن جواب ندهید. یا از کسی بخواهید که به تلفن جواب دهد یا خوردن را قطع کنید، و تمام توجهتان را به گفتگوی تلفنی اختصاص دهید.

۵. هرگز دست خود را روی گوشی تلفن نگذارید تا در ضمن گوش دادن به تلفن با کس دیگری نیز بتوانید صحبت کنید. این کار موجب می‌شود که سازمان شما کوچک و غیرحرفه‌ای به نظر آید.

۶. اگر قول می‌دهید که مجدداً با او تماس بگیرید حتماً این کار را بکنید. پیامهایی که بی‌پاسخ می‌مانند مشتری علاقه‌مند را ناراحت می‌کند.و ضرر آن غیرقابل محاسبه است.

۷. اگر جواب سؤال یا مشکلی را نمی‌دانید بلافاصله آن را بپذیرید و قول دهید که اطلاعات صحیح را بیابید و خودتان یا یکی از کارمندان مسئول جواب را مجدداً تلفنی به اطلاع ایشان برسانید. این کار را حتماً بکنید.

۸. از روش گوش دادن تفکری استفاده کنید و نکات کلیدی مکالمه را در نظر داشته باشید. این کار جلوی خطاهای پرهزینه و غیرلازم را می‌گیرد.

۹. همیشه از تلفن‌کننده‌ای که زحمت کشیده و با شما تماس گرفته است تشکر کنید.

۱۰. اجازه بدهید که اول تلفن‌کننده گوشی را بگذارد و سپس شما این کار را بکنید. قرار دادن گوشی روی تلفن هنگامی که ارتباط هنوز برقرار است بیانگر آن است که گفتگوی تلفنی را به شکل غیردوستانه‌ای به اتمام رسانده‌اید.

اکنون به جدول پیگیری زمان خود برگردید، توجه کنید که چند بار توسط تلفن در کار شما وقفه‌ای به وجود آمده است که از کار مهمی که مشغول آن بوده‌اید دارای اولویت کمتری بوده است. با توجه به راههایی که برای صرفه‌جویی وقت در اینگونه موارد پیشنهاد شد، چگونه می‌توانستید جلوی این غاصب بخصوص را بگیرید تا دیگر نتواند وقت با ارزش شما را بیش از این غصب کند.

۸ غلبه بر انتظار غاصب

زمینه دیگری که مردم قادرند وقت شما را تلف کنند، منتظر نگه داشتن شماست که به عوامل مختلفی بستگی دارد و لزوماً تمام آنها تحت کنترل شما نیست. در بازی قدرت، گرفتن وقت شما به عنوان یک سلاح بکار برده می‌شود. هر چه مقام فرد بالاتر باشد، بیشتر قادر است وقت دیگران را تلف کند. در مقام بالاتر این شما هستید که قرار ملاقاتهای خود را آن طور که برایتان راحت‌تر است تعیین می‌کنید و هرگاه که لازم شد تا آنجا که ممکن است می‌توانید افراد را منتظر نگه دارید، زیرا ملاقات شما به نفع آنها خواهد بود. در نتیجه ناچارند منتظر شما بمانند.

بازی قدرت ـ بازی انتظار

بعضی از مدیران قدرتمند عمداً کارمندان را منتظر نگه می‌دارند تا شأن و مقام خود را بالا برند. به عنوان مثال رابرت ماکس ول[1] از این بابت بسیار بدآوازه بود، زیرا مدیران ارشد خود را برای جلسه‌ای فرا می‌خواند و سپس آنها را مجبور می‌کرد ساعتها ـ گاهی حتی در یک روز کاری ـ بیرون در بایستند و منتظر بمانند تا عاقبت به آنها اعلام می‌کرد که اصلاً نمی‌تواند آنها را ببیند!

1. Robert Maxwell

رابرت لِوین[1] پرفسور روان‌شناس دانشگاه ایالتی فرزنو[2] کالیفرنیا عقیده دارد که «مهم بودن فرد اغلب به جایگاه وی در رعایت کردن سلسله مراتب منتظران ملاقات بستگی دارد. هر قدر صف کسانی که منتظر شما هستند طولانیتر باشد فردی مهمتر جلوه خواهید کرد. ارزش یک مشاور مالی، یک وکیل یا هنرپیشه با این واقعیت ساده روشن می‌شود که وقت آنها پر است و برای دیدنشان باید از قبل وقت بگیرید. گاهی اوقات مقام کسانی که بسختی قابل دسترس هستند تا ناجیان بزرگ نیز ارتقاء پیدا می‌کند.»

یک قانون نانوشته در دانشگاههای امریکا می‌گوید باید برای دیدن یک دستیار استاد ده دقیقه، برای یک استادیار بیست دقیقه، و برای یک استاد سی دقیقه منتظر شوید. زمانی که این فرضیه توسط دو روانشناس به نامهای جیمز هالپرن[3] و کاترین ایساک[4] به تحقیق در آمد معلوم شد که این قانون به‌طور گسترده‌ای در دانشگاهها رعایت می‌شود.

بیش از پانزده دقیقه انتظار برای ملاقات با شخصی که نه عذرخواهی می‌کند و نه توضیح موجهی دارد، نشاندهندهٔ بارز قدرتی است که از طرف شخص ملاقات شونده اجرا می‌شود. البته استثناهایی نیز وجود دارد، اما محققان معتقدند این کار روشی بسیار متداول است که رؤسا برای قرار دادن ملاقات‌کنندگان خود در سطحی پایینتر استفاده می‌کنند و در حقیقت ملاقات‌شونده را همسطح خود نمی‌دانند.

برای مثال فروشنده‌ای که بیش از پانزده دقیقه برای دیدن یک خریدار مهم منتظر نگه داشته می‌شود، به‌طور غیرمستقیم به او فهمانده می‌شود که «تو به من بیشتر از آنچه که من به تو نیاز دارم احتیاج داری؛ مقام تو از من کمتر است؛ پس باید خیلی هم دلت بخواهد که شرایط مرا بپذیری.» اگر فروشنده‌ای اجازه دهد که اعتماد به نفس و عزت نفسش با این برخورد ضایع

1. Robert Levine
2. Fresno
3. James Halpern
4. Kathryn Isaacs

شود یعنی همان چیزی که تعمداً انجام گرفته است، در صورتی که معامله‌ای صورت گیرد نتیجه آن در بیشتر موارد به نفع خریدار خواهد بود.

در هر برخوردی فقط سه راه پیش پای شما قرار دارد:

۱. فرد مقابل (یا دیگران) را تحت سلطه خویش بگیرید.

۲. خود را تحت سلطه او (یا دیگران) قرار دهید.

۳. با او (یا دیگران) همکاری کنید.

● **برخورد سلطه‌جویانه.** برخورد سلطه‌جویانه را اغلب بازی هیچ چیز - همه چیز می‌نامند. این اصطلاح از بازیهایی که برنده همه چیز را می‌برد گرفته شده است که در آن برد یک بازیکن به معنی باخت کامل بازیکن دیگر است. مشخصه بازیها هیچ چیز ـ همه چیز وجود یک بازنده و یک برنده است.

● **برخوردهای سلطه‌پذیرانه.** طی این قبیل ملاقاتها اگر طرف مقابل امتیازی کسب کند به قیمت آن خواهد بود که شما ظاهراً چیزی را از دست داده‌اید. من روی کلمه ظاهراً تأکید می‌کنم زیرا تنها دلیل قانع‌کننده برای آنکه در یک برخورد تجاری به نفع کس دیگر کنار بروید کسب منافع بیشتری در آینده می‌تواند باشد.

در کتب باستانی چین به نام بینگ *فا*[1] نوشته شده است که در ارتباط با جنگ فرماندهان ارتش چنین اندرز می‌دادند که «دشمن را با پیروزیهای کوچک گول بزنید.» این فلسفه‌ای است که امروزه کشورهای حاشیه اقیانوس آرام در مذاکراتشان با غرب بکار می‌گیرند. این استراتژی شبیه استراتژی بازیکن شطرنج است که اجازه می‌دهد رقیبش چند مهره ساده او را بخورد، در حالی که برای او دامی پهن کرده است و نتیجه آن کیش و مات حریف خواهد بود. شما ممکن است آگاهانه در مقابل یک مقام بالاتر، که قدرت تعیین آینده‌کاری شما را دارد، رفتار تسلیم‌طلبانه‌ای داشته باشید و بدین

1. Bing Fa

ترتیب بخواهید تأیید او را کسب کنید.

● **برخورد مشارکتی.** برخورد مشارکتی برخوردی است که تمام بازیکنانی که در بازی شرکت دارند از منافع بازی چیزی بدست می‌آورند و محل مذاکره را با احساس رضایت ترک می‌کنند. اما این نکته را باید مورد توجه قرار داد که حتی در یک برخورد مشارکتی هم بعضی اوقات لازم است شما بر روند بازی تسلط داشته باشید و در مواقع دیگر نقش تسلیم شونده را بازی کنید. به کلام دیگر برخورد باید با رویکردی انعطاف‌پذیر و آماده برای گول زدن حریف جهت کسب منافع کوچک همراه باشد.

زمانی که می‌خواهید تصمیم بگیرید چگونه با تأخیرهای غیر ضروری و غیرمنطقی روبرو شوید، بسیار مهم است که نکات فوق را مدنظر داشته باشید.

چگونه با تأخیرهایی که نشاندهندهٔ بازی قدرت است مواجه شوید

در صورتی که بدون عذرخواهی یا هیچ گونه توضیحی بیش از ۱۵ دقیقه شما را در انتظار یک قرار ملاقات نگه دارند؛ علت آن به سه عامل زیر بستگی دارد:

● مقام شما نسبت به طرف مقابل.
● علت تقاضای ملاقات.
● هدف نهایی که درصدد کسب آن هستید.

در صورتی که هیچ گونه توضیحی برای تأخیر وجود نداشته باشد و شما در موقعیتی قرار دارید که همطراز با طرف مقابل است، پیشنهاد من این است که پس از پانزده دقیقه انتظار محل را ترک کنید. در انتظار نگه داشتن کسی پس از یک قرار از پیش تعیین شده بدون هیچ گونه توضیحی ـ یا حتی با توضیحی که قانع‌کننده نباشد ـ به‌طور قطع یک نمایش قدرت است.

طرف مقابل سعی دارد با به لرزه در آوردن اعتماد به نفس شما شأن و مقامتان را از طریق تأخیری عمدی زیر سؤال ببرد. به جای اتلاف وقت بیشتر به منشی یا مسئول پذیرش توضیح دهید که متأسفانه بیش از این نمی‌توانید صبر کنید و برای تجدید زمان قرار ملاقات بعداً با آنها تماس خواهید گرفت. حتماً بخواهید که این پیغام را به طرف مقابلتان برسانند و از رسیدن آن نیز اطمینان حاصل کنید. در این حالت سه مسئله ممکن است رخ دهد:

۱. فردی که می‌خواهید به ملاقاتش بروید شما را بلافاصله می‌پذیرد. این مهمترین نتیجه‌ای است که بدست می‌آید، زیرا با این کار تاکتیکی را که او عامدانه با منتظر نگه‌داشتن شما قصد دارد کسب کند، خنثی کرده‌اید.

۲. ممکن است بدنبال این تأخیر یک توضیح منطقی داده شود، و همراه آن اطمینان داده شود که دیگر بیش از این شما را منتظر نخواهند گذاشت. در این حالت بر حسب اهمیت و ارزش ملاقات می‌توانید چند دقیقه دیگر نیز صبر کنید. باز هم چنین واکنشی امتیازات روانی‌ای را که طرف دیگر ممکن بود کسب کند خنثی خواهد کرد.

۳. او ممکن است هیچ‌گونه پاسخی ندهد. اگر این اتفاق افتاد بلوف شما احتمالاً نگرفته است. شما باید هم اکنون اولتیماتومی را که داده‌اید، اجرا کنید و محل را ترک نمایید. باید حتماً این کار را بکنید، حتی اگر از ترک آنجا ظاهراً ضرر کنید، ضرری که صدمه‌اش کمتر از بیش از اندازه منتظر ایستادن است. اما اگر آنجا را ترک نکنید و به صبر کردن ادامه دهید، امتیاز روانی این حالت به نفع طرف مقابل خواهد بود. حتی اگر او ظاهراً صمیمانه از شما عذرخواهی کند، باز هم شما خود را در موقعیت سلطه‌پذیری قرار داده‌اید. این مسئله در مذاکره به ضرر شما خواهد بود.

البته مواردی نیز پیش می‌آید که نمی‌توانید چنین برخوردی کنید. برای مثال، زمانی که طرف مقابل از مقام بسیار بالاتری برخوردار است. در این گونه موارد این شما هستید که بیشتر به او نیاز دارید تا او به شما. آنچه که

می‌توانید انجام دهید این است که رفتار او را که نمایش قدرت و علیه شماست بپذیرید و بدانید که نیاز دارد ملاقات شونده را تحت سلطه خویش قرار دهد.

به جای آنکه در چنین شرایطی ـ که حقیقتاً تحت سلطه واقع شده‌اید ـ احساس رنجش کنید، منصفانه با درک واقعیت آن شرایط اجازه ندهید بر عزت نفس و اعتماد به نفس شما خللی وارد شود. خود را مشغول نگه دارید و وقتی که اجازه داد به ملاقاتش بروید خود را با کارهایی از قبیل تمام کردن مکالمه تلفنی، اتمام یک محاسبه یا بایگانی کردن یک گزارش سرگرم سازید و بدین ترتیب چند دقیقه‌ای او را منتظر نگه دارید سپس وارد دفتر کار او شوید.

با این کار نه تنها پیامی هر چند کوچک و شاید مشخص برای طرف مقابل می‌فرستید، بلکه چند دقیقه فرصت می‌یابید تا بر اوضاع و شرایط کنترل بیشتری پیدا کنید و با یک حالت روانی مثبت وارد یک مذاکرهٔ مهم شوید. با این رویکرد می‌توانید ملاقاتی را که ممکن بود از شما یک تسلیم‌پذیر بسازد، به برخوردی مشارکت‌جویانه تغییر دهید.

شش راهی که از اتلاف وقت هنگام انتظار جلوگیری می‌کند
۱. همواره از قبل قرارملاقاتتان را تثبیت کنید. ۲. با سازماندهی سعی کنید زمان رسیدن به محل ملاقات را به حداقل برسانید. ۳. هرگز زودتر از پنج دقیقه قبل از ملاقات به محل قرار نروید. ۴. نسبت به خطاهایی که ممکن است رخ دهد، انعطاف‌پذیر باشید. ۵. اطمینان حاصل کنید که ورود شما به اطلاع طرف مقابل رسیده است. ۶. خود را مشغول نگه دارید.

۱. همواره از قبل قرار ملاقاتتان را تثبیت کنید، بخصوص اگر لازم باشد در فواصل دوری از محل کار به ملاقات کسی بروید. برخی از فروشندگان میل ندارند این کار را انجام دهند؛ زیرا نگران هستند که مبادا مشتری قرار آنها را به تعویق بیندازد یا رد کند. بهترین کاری که می‌توانید انجام دهید این است که به مسئول پذیرش یا منشی تلفن بزنید و بگویید: «من .... هستم. ساعت ۱۰/۳۰ دقیقه با آقای X قرار ملاقات دارم. فقط خواستم به اطلاع شما برسانم که در راه هستم و چند دقیقه دیگر خدمتتان خواهم رسید.» حتی اگر آقای X ملاقات را فراموش کرده باشد، این اشاره شما او را تشویق می‌کند که وقتش را به شما اختصاص دهد.

راه مفید دیگری که می‌توانید قرار ملاقات خود را تثبیت کنید فرستادن فاکس یا نامه است که بلافاصله بعد از گذاردن قرار ملاقات باید ارسال شود. اگر قرار ملاقاتی یک هفته قبل گذاشته شده باشد تأکید و یادآوری در همان روز بسیار مهم خواهد بود.

۲. با سازماندهی سعی کنید زمان رسیدن به محل ملاقات را به حداقل برسانید. شاید در ابتدا عجیب به نظر برسد، ولی بعضی از معامله‌گرانی که کارهایشان سازماندهی شده است بسیار مایلند طوری قرارهایشان را ترتیب دهند که بتوانند در شهرهای شلوغ و پر تردد براحتی از قراری به قرار دیگر برسند.

این کار همان اشتباه گرفتن «مشغولیت زیاد» با «کار کردن» است که قبلاً توضیح داده شد.

تا زمانی که چرخها به حرکت در می‌آید احساس می‌کنند که چیزی بدست می‌آورند. بعضی اوقات راه دیگری جز تنظیم ملاقاتها به این نحو وجود ندارد. با این حال اغلب قرار ملاقاتهایی که از قبل با دقت تنظیم شده است می‌تواند به مقدار زیادی از اتلاف وقت جابجایی جلوگیری کند؛ در حالی که تأخیر داشتن به علت سفرهای درون شهری ممکن است سبب از دست دادن

قرار ملاقات شود.

۳. اگرچه باید زودتر از ساعت قرار ملاقات در محل حاضر شوید؛ اما تا پنج دقیقه قبل از زمان قرار وارد قسمت پذیرش نشوید. این مقدار وقت برای آنکه نام خود و جزئیات قرارتان را به مسئول پذیرش یا منشی اعلام دارید، یا راه خود را برای رسیدن به دفتر مربوطه پیدا کنید، کافی خواهد بود.

در صورتی که خیلی زودتر به محل قرار وارد شوید، کلیه پیامهای منفی را صادر می‌کنید و این پیامها به قرار زیر خواهد بود:

- **کار چندانی نداشته‌اید** و ـ چنین استنباط می‌شود ـ که فرد موفقی نیستید و / یا
- **بیش از حد مایلید که این معامله صورت گیرد، یا طرف مربوطه را ملاقات** کنید یا آنچه که در این ملاقات قرار است برای معامله صورت گیرد بدست آورید.

ضمناً چند لحظه قبل از قرار ملاقات به قسمت‌پذیرش رسیدن نیز تا حدی خطرناک است؛ زیرا هر گونه تأخیر بیش از حد در اتاق پذیرش ممکن است موجب تأخیر شما نیز شود. در بعضی مواقع این تأخیر ممکن است منجر به ملاقاتی با شروع ناپسند شود.

۴. در مقابل خطاهایی که ممکن است رخ دهد، انعطاف‌پذیر باشید تا استرس شما کمتر شود. به جای آنکه بگویید: «شما را سر ساعت ۳ و ۳۰ دقیقه بعدازظهر خواهم دید، بگویید: شما را حدود ساعت ۳ و ۳۰ دقیقه بعدازظهر خواهم دید؛ این روش کمک می‌کند بین ۵ تا ۱۰ دقیقه زودتر یا دیرتر بدون آنکه مرتکب کار خلافی شده باشید، در محل قرار حاضر شوید. بدین نحو قرار ملاقات گذاشتن یقیناً بستگی زیاد به طبیعت کار شما و همچنین به میزان رابطهٔ شما با فرد مربوطه دارد. اما امروزه به علت اجتناب‌ناپذیر بودن تأخیراتی که ناچاراً به خاطر مشکلات ترافیکی به وجود می‌آید، معمولاً افراد به ترتیب فوق قرار ملاقات می‌گذارند. تصادفاً تلفن

همراه نیز می‌تواند به میزان زیادی از استرس شما بکاهد؛ زیرا می‌توانید با تلفن زدن بموقع از تأخیری که ممکن است داشته باشید عذر خواهی کنید، یا در صورتی که مشکلی پیش آید قرار ملاقات جدیدی بگذارید.

۵. در موقع ورود نام خود و نام کسی را که می‌خواهید ملاقات کنید بوضوح اعلام دارید. سپس در اتاق پذیرش صبر کنید تا با فردی که قصد ملاقات دارید تماس گرفته شود. در برخی سازمانها، مسئولان پذیرش یا بسیار گرفتارند یا ضعیف عمل می‌کنند. بنابراین احتمال دارد که طرف مقابل شما از حضورتان در دفتر یا ساختمان بی‌اطلاع بماند.

۶. هنگام انتظار خود را همواره سرگرم نگه دارید. به جایی خیره نشوید یا روزنامه نخوانید. با این کار نه تنها «وقت مرده» و گرانقیمت خود را که می‌تواند مثمر ثمرتر باشد از دست می‌دهید، بلکه تمام پیامهای منفی را به طرف مقابل خود می‌فرستید. این حالت نشان می‌دهد که یا کار دیگری ندارید یا آنکه وقت خود را با پرسه زدن در اتاق پذیرش دیگران می‌گذرانید که نتیجهٔ هر دو آنها پایین آمدن شأن و مقام شما در چشم طرف مقابل خواهد بود. هنگام انتظار پیش‌نویس نامه‌ای را تهیه کنید، با ماشین حساب محاسبه‌ای را انجام دهید، گزارش، یادداشت، یا بریده‌هایی از کارهای در دست اقدام را که در پوشه‌های مختلف قرار داده‌اید، مطالعه کنید. از مسئول پذیرش بخواهید که از تلفن استفاده کنید، این درخواست به‌ندرت رد می‌شود. با این کار نه تنها از وقت خود بخوبی استفاده می‌کنید، بلکه کارهایی را که از قبل انباشته شده است بتدریج انجام می‌دهید و به پایان می‌رسانید.

۹ فائق آمدن بر جلسات غاصب

«آیا تنها هستید؟ از تصمیمگیری متنفرید؟ پس یک جلسه برگزار کنید. بدین‌ترتیب مجبور می‌شوید دیگران را ملاقات کنید، تصمیمگیری را به عهده آنها بگذارید، احساس اهمیت کنید و همکارانتان را تحت‌تأثیر قرار دهید. راه عملی دیگر برای کار کردن؛ برگزار کردن جلسات است. همین امروز برگزارش کنید.»

ناشناس

همیشه به مدت زیاد و به‌طور جدی در مورد اینکه آیا واقعاً لازم است جلسه‌ای برگزار شود یا نه فکر کنید. در بیشتر شرکتها با دور کردن غاصبان زمان که معمولاً به صورت جلسات رسمی ظاهر می‌شود مقدار زیادی از وقت‌گرانبهای افراد صرفه‌جویی می‌شود.

تا آنجا که ممکن است در مورد مسائل عادی و روزمره به‌طور غیررسمی تصمیمگیری کنید. جلسات کوتاه را در راهروها، کافه تریاها یا در پارکینگ اداره برگزار کنید. تجربه نشان داده است که جلسات رسمی فقط زمانی لازم است برگزار شود که تصمیمگیری در مورد آینده شرکت در میان باشد.

تخمین زده شده است در کشور انگلستان بیش از چهار میلیون ساعت، حدوداً ۴۵۰ سال، وقت صرف حضور در جلسات روزانه می‌شود. گرچه برخی جلسات ضروری و غیرقابل اجتناب است، اما بسیاری دیگر به مثابه سوراخهای تاریکی است که در آنها زمان بدون هیچ گونه ردپایی غیب

می‌شود. و آنچه که اساساً در مورد تمام این جلسات صدق می‌کند این است که می‌توان آنها را سریعتر و پربارتر برگزار کرد. در این گونه جلسات فقط تعداد معدودی از هزاران نفر شرکت‌کننده پیشنهادات سازنده ارائه می‌دهند، متفکرانه به موضوع بحث گوش می‌سپارند، معقولانه تصمیمگیری می‌کنند، و به حل مشکلات طاقت‌فرسا کمک می‌نمایند؛ بسیاری دیگر فقط خود بزرگ بینی می‌کنند، از شنیدن صدای خود لذت می‌برند، به سیاست بازیهای اداری می‌پردازند، به بیرون از پنجره خیره می‌شوند، ناخنهای خود را کوتاه می‌کنند، یا در انتظار رسیدن قهوه بیصبرانه پاهای خود را از روی عادت تکان تکان می‌دهند.

راه برگزار نکردن جلسات

جلسات می‌تواند به شش طریق زیر به تمرینات پر خرجی برای اتلاف وقت تبدیل شود:

۱. **«ما در اینجا چه می‌کنیم؟»** عدم آمادگی قبلی به عدم وجود یک برنامه یا هدف جامع و روشن منجر می‌شود. افراد در جلسه حضور می‌یابند بدون آنکه بدانند چرا باید در این جلسات شرکت کنند و چه چیزی ممکن است از آنها خواسته شود.

۲. **«چون سه‌شنبه است پس باید جلسه‌ای برگزار کنیم.»** جلساتی که در یک زمان خاص بدون منظور مشخص همواره برگزار شده است بتدریج تبدیل به یک عادت می‌شود و همین جلسات بزرگترین غاصبان زمان در امر تجارت هستند. این جلسات بدون آنکه موضوع مشخصی برای بحث و بررسی داشته باشند، اغلب بر اساس این باور که «اعضای گروه را دور هم جمع کنیم» تشکیل می‌شود. با طرح سؤال زیر از خود، می‌توانید از افتادن در این قبیل دامها جلوگیری کنید.

- «این سرمایه‌گذاری زمانی (فردی یا جمعی) در رسیدن به چه هدف (جمعی یا فردی) کمک می‌کند.

۳. «آیا کسی می‌داند که ما باید در مورد چه چیزی در این جلسه صحبت کنیم؟» اگر از موضوع مورد بحث آگاهی وجود نداشته باشد از هم‌گسیختن ارتباطها ممکن است قبل، طی یا بعد از هر جلسه‌ای رخ دهد. کج فهمی موضوع جلسه به حضور ضعیف و بدون آمادگی افراد منجر می‌شود. ناتوانی در روشن کردن مسائلی که طی جلسه مطرح می‌شود ممکن است به‌گیج شدن افراد، به ادامه پیدا کردن مباحث نامربوط، به از دست دادن فرصتها و در نهایت به دلزدگی بینجامد. در صورتی که افراد کاملاً از نظرات یکدیگر با خبر نشوند نمی‌توانند به‌طور مناسب تصمیمگیری کنند و بدین ترتیب در جلسات تصمیمات ضروری اتخاذ نخواهد شد یا تغییراتی که مورد توافق افراد بود در عمل اجرا نخواهد شد.

۴. «بگذارید کاری جسارت‌آمیز انجام دهیم!» اکثراً بر این اعتقادند که فرد جسارت بیشتری از گروه دارد. در واقع حقیقت، خلاف این باور است؛ زیرا روانشناس امریکایی جی. آ. استونر[1] در سالهای دهۀ شصت پدیده‌ای را شناسایی کرد که «انتقال خطر» نامیده شد، و اظهار داشت که در جلسات تصمیمات جسارت‌آمیز بیشتری اتخاذ می‌شود؛ به همین علت افراد به تنهایی خود را در معرض خطر تصمیمگیریهای فردی قرار نمی‌دهند. می‌گویند پدیده «انتقال خطر» به این دلیل مطرح شده است که مسئولیت بین افراد تقسیم می‌شود و هر فرد حاضر در جلسه می‌تواند، در صورتی که اشتباهی رخ دهد، فرد دیگری را سرزنش کند؛ ضمناً رهبر ریسک‌پذیر میانه‌رو اغلب می‌تواند اعضای محتاط بیشتری را در گروه تحت تأثیر نقطه نظرات خود قرار دهد و بدین ترتیب در معرض خطر تصمیمگیری فردی قرار نگیرد.

1. J. A. Stoner

از طرف دیگر، خصوصیات بعضی از گروهها این است که قادر نیستند به نتیجه مشترک برسند و در مورد مسائل فقط حرف می‌زنند. افرادی که در این نوع جلسات حاضر می‌شوند فرق بین بحث کردن در مورد یک مسئله و تصمیمگیری دربارهٔ آن را نمی‌دانند که خود نوعی شکست برای بوروکراتهایی است که اهمیتی به واقعیتهای تجاری نمی‌دهند.

۵. **«بهتر است کار را به عهده متخصصش واگذار کنیم»** ممکن است برگزاری جلساتی که در آنها از منابع صحیح استفاده نمی‌شود، وقت و پول شرکت را هدر دهد، بدین ترتیب که فرضیه‌های افراد شرکت‌کننده در جلسات حمایت نشود و بدون جواب باقی بماند. این حالت خصوصاً زمانی به وجود می‌آید که اعضای عادی از مباحثه با متخصصان سر باز می‌زنند.

در کتاب *جلسات کارآمد* فیل و جین هاجسن[1] اظهار می‌دارند: دانشمندان آینه‌ای روی یک فضا پیما سوار کردند تا اشعهٔ لیزری را که از زمین منعکس می‌شود دوباره به زمین بازگرداند. راداری که این آینه را تنظیم می‌کرد، باید در ارتفاع ۱۳۰۰۰ کیلومتری کوههای هاوایی نصب می‌شد.

متأسفانه چون کوهی به این ارتفاع روی زمین پیدا نشد، از گذاردن آینه بر روی کره زمین مأیوس شدند و به جایش آن را در کره ماه قرار دادند. در نتیجه، آینه به جای اینکه به طرف زمین باشد، فضا را نشان می‌داد و این تجربه به یک ناکامی چند میلیون دلاری تبدیل شد! اشتباهاتی نظیر این، که خیلی هم غیر متداول نیست، زمانی روی می‌دهد که افرادی که در جلسات شرکت می‌کنند با فرضیه‌های غیر ممکن گمراه شوند. نتیجه مشخص این سردرگمی اغلب در عدم آمادگی کافی نهفته است، که اجازه می‌دهد مسلطترین نظر یا با حرارت‌ترین نظر در جمع پیروز شود.

---

1. Phil and Jane Hodgson

«زمانی که شک دارید کاری انجام ندهید.» زیرا برای بسیاری از افراد پذیرش تغییرات بسیار سخت است و تصمیماتی که در جلسات اتخاذ می‌شود ممکن است هرگز اجرا نشود.

چگونه با سازماندهی جلسات در وقت صرفه‌جویی کنید

با سازماندهی جلسات می‌توان با قدرت و مسئولیت بیشتری تضمین نمود که وقت افراد خردمندانه صرف شود. به همین دلیل با بررسی دوازده روش زیر می‌توان کارایی و اثربخشی جلسات سازمان یافته را اثبات کرد.

۱. اهداف مشخصی را برگزینید.
۲. برای هر کس از قبل یک دستور جلسه تهیه کنید.
۳. تعداد افراد شرکت‌کننده را به حداقل برسانید.
۴. از سر ساعت شروع کردن جلسات بپرهیزید.
۵. در مورد دستور جلسات کوتاه، جلسات را سرپایی تشکیل دهید.
۶. از روش «توپ سخنگو» استفاده کنید.
۷. از روش رأی‌گیری برای کنترل نتایج استفاده کنید.
۸. از روش نیوماواشی[1] استفاده کنید.
۹. با برنامه‌ریزی دقیق از قبل رغبتها را افزایش دهید.
۱۰. توجه همه را جلب کنید.
۱۱. از گفتگوهای دو به دو جلوگیری کنید.
۱۲. جلسه را با هدف اقدام کردن به پایان برسانید.

1. newmawashi

۱. برای هر جلسه اهداف مشخصی تنظیم کنید

بپرسید: «با این جلسه به چه مقاصدی می‌توان دست یافت؟» آیا منظور جلسه این است که:

- تصمیمی گرفته شود؟
- مشکلی تجزیه و تحلیل یا حل شود؟
- به اعضای شرکت‌کننده اطلاعات جدیدی داده شود؟
- داده‌هایی را برای وضعیت یک پروژه خاص جمع‌آوری سازد؟

در ذهن خود کاملاً مشخص کنید که دقیقاً در پی کسب چه هدفی از جلسه هستید. هدف مورد نظر را در یک جمله یا عبارت ساده یک خطی به عنوان هدف جلسه بنویسید و آن را در معرض دید افراد شرکت‌کننده در جلسه قرار دهید. برای این کار می‌توانید از تابلوهایی که با ماهوت ساخته شده استفاده کنید و پیامهایی از این قبیل را با پونز روی آن بچسبانید.

۲. برای هر کس از قبل یک دستور جلسه تهیه کنید

هر جلسه‌ای هر قدر کوتاه باید یک دستور جلسه مدون داشته باشد. این دستور جلسه باید تا آنجا که ممکن است و امکانات اجازه می‌دهد زودتر از برگزاری جلسه بدست اعضا برسد تا آنها با آمادگی قبلی در مورد موضوعات جلسه حضور بهم رسانند. بدون وجود یک دستور جلسه اولویت‌بندی شده، احتمال دارد به جای تأکید و تمرکز بر مسائل کلیدی جلسات به یک گفتگوی کلی تبدیل شود.

از خود بپرسید این جلسه می‌خواهد چه تأثیری بر افراد شرکت‌کننده در آن بگذارد. به دنبال چه تغییراتی در افکار و رفتار آنهاست؟ در شروع جلسه دستور جلسه را توضیح دهید سپس مستقیماً به اصل مطلب بپردازید.

۳. تعداد افراد جلسه را به حداقل برسانید

فقط از آنهایی دعوت کنید که لازم است حضور داشته باشند. هزینه جلسه را برمبنای حقوق و اضافه‌کاری افراد شرکت‌کننده برای مدتی که در جلسه حاضرند حساب کنید. سپس این مبلغ را زیر جمله‌ای که مأموریت و هدف جلسه است بنویسید و روی تابلو با پونز بچسبانید.

۴. از سر ساعت شروع کردن جلسات بپرهیزید

بررسیها نشان داده‌اند که مردم هنگامی وقت شناس هستند که جلسه بین ساعت شروع شود نه دقیقاً سر ساعت. برای مثال در جلسه‌ای که ساعت ده شروع می‌شود افراد بیشتری دیر می‌رسند تا در جلسه‌ای که ساعت ۱۰/۱۰ دقیقه تشکیل می‌شود. علت این امر چیست هنوز کاملاً روشن نشده است، ولی شرکتهایی که ساعت شروع را کمی دیرتر یا زودتر از سر ساعت اعلام کرده‌اند وقت‌شناسی بیشتری در افراد گزارش داده‌اند. شما نیز باید یک ساعت مشخص برای پایان جلسه اعلام کنید و آن را جدی بگیرید.

۵. در صورتی که دستور جلسه کوتاه بود جلسه را ایستاده برگزار کنید

برگزاری جلسات کوتاه به صورت ایستاده اخیراً به‌طور گسترده رواج یافته است. تمام صندلیها از اتاق برچیده می‌شوند، کسانی که در جلسه شرکت می‌کنند تمام مدت سر پا می‌ایستند.

این روش دو منفعت دارد:

- افراد در حال ایستاده قبراق‌تر هستند و احتمال اینکه بعضی از نکات مهم را متوجه نشوند کمتر است.
- هیچ کس دلش نمی‌خواهد جلسه بی‌دلیل به درازا بکشد، بنابراین دربارهٔ دستور جلسه می‌توان با اثر بخشی و کارایی بیشتری اقدام کرد.

۶. از روش «توپ سخنگو» استفاده کنید

این روش ابتدا توسط «تگزاس اینسترومنت» ابداع شد و بدین صورت است که با رد و بدل کردن یک توپ کوچک پلاستیکی بین اعضا فقط گیرنده توپ حق صحبت کردن دارد. این کار با جلوگیری از قطع صحبت افراد در وقت نیز صرفه‌جویی به عمل می‌آورد.

۷. برای کنترل نتایج رأی‌گیری کنید

مردم بعضی اوقات بیشتر می‌خواهند نظراتشان را به سمع دیگران برسانند تا تعارضی را حل کنند. برای ارزیابی نتیجه و جلوگیری از این گونه صحبتها می‌توانید گاهی اوقات به‌طور غیر رسمی رأی‌گیری کنید. اگر در مورد عمل بخصوصی توافق عمومی وجود دارد، می‌توانید این توافق را بلافاصله در جلسه به رأی‌گیری رسمی بگذارید و از اینکه وقت، بیهوده صرف مباحثات بی‌نتیجه شود، جلوگیری کنید.

۸. روش ژاپنیها به نام «نیوما واشی» را امتحان کنید

در ژاپن مرسوم است که جلساتی برای آمادگی جلسه اصلی برگزار می‌شود. گرچه در ابتدا به نظر می‌آید این عمل بالفعل موجب افزایش جلسات می‌شود، اما نیوماواشی می‌تواند مقدار زیادی از وقت شما را صرفه‌جویی کند.

در نیوماواشی گروههای کوچک که مشتمل بر متخصصان است، برای بحث و تبادل نظر قبل از جلسه اصلی دور هم جمع می‌شوند و سپس یک یا دو نفر از آنها در جلسه اصلی شرکت می‌کنند. برای مثال یک گروه مهندسی ممکن است یک روز قبل از جلسه در مورد یک پروژه مهم تشکیل جلسه دهند، و در مورد هر مسئله تکنیکی و تخصصی به تبادل نظر پردازند و دربارهٔ رویکردی جمعی به توافق برسند.

گرچه این روش از فرهنگی برخاسته است که تأکید زیادی بر توافق و رضایت افراد دارد، در حالی که در سرمایه‌داران غربی این حالت چندان متداول نیست؛ مع‌هذا ایده اصلی آن بسیار قابل قبول است و این روزها به‌طور گسترده‌ای بکار می‌رود. این عمل سبب صرفه‌جویی در وقت می‌شود. با استفاده از این روش نماینده گروه متخصصان یا افراد هم مصلحت یا گروههایی که مایلند تصمیمات سریع اتخاذ شود، می‌توانند سریعاً تصمیمگیری کنند و موضوع مورد بحث را به جلسات یا افراد دیگر موکول نکنند.

۹. علاقه افراد را با برنامه‌ریزی دقیق افزایش دهید

با رعایت موارد زیر اثر مثبتی بر دیدگاه‌ها و انتظارات کسانی که در جلسه شرکت می‌کنند به جا بگذارید:

- وادار ساختن دیگران به اینکه با آمادگی قبلی در جلسات حاضر شوند. برای مثال می‌توانید از قبل اعلام کنید افرادی که در جلسه شرکت می‌کنند باید پنج دقیقه در مورد بزرگترین مشکلی که از جلسه قبل با آن روبرو بوده‌اند برای دیگران صحبت کنند.
- طی جلسه افرادی را که باید سخنرانی کنند به‌طور تصادفی انتخاب کنید.
- طوری رفتار کنید که حاضران در جلسه احساس کنند که شرکت آنان در حل مسائل برای دیگران ارزشمند است و اینکه می‌توانند اطلاعات مهمی از جلسه کسب کنند.

۱۰. توجه همه را جلب کنید

یکی از راههای انجام دادن این کار آن است که هزینهٔ برگزاری جلسه را محاسبه کنید و با اجرای فرمولی که در فصل سوم ارائه شد، آن را با ارقام درشت روی کاغذ بنویسید و زیر موضوع جلسه روی تابلوی ماهوت‌دار

بچسبانید، بدین ترتیب افراد متوجه خواهند شد که هرگونه صحبت بیربط آنها چقدر گران تمام می‌شود، و مصممترین فرد «اززیرکاردررو» نیز جلوی زبانش را خواهد گرفت.

۱۱. از گفتگوی دو نفره پرهیز کنید

اگر دو نفر از اعضای شرکت‌کننده فقط با یکدیگر در مورد مسئله‌ای به بحث بپردازند بدون آنکه دیگران را شرکت دهند، فوراً جلسه‌ای را اعلام کنید که فقط همان دو نفر شرکت‌کننده آن باشند. سپس قاطعانه توجه همه را به منظور اصلی جلسه فعلی معطوف سازید.

۱۲. جلسه را با هدف «اقدام‌کردن» به پایان برسانید

با روشن کردن این موضوع که قصد دارید آنچه را که در جلسه به توافق رسیده‌اید بعداً پیگیری کنید، افراد شرکت‌کننده را به طرح اقدامات عملی مشخص از نتایج بدست آمده از جلسه تشویق کنید سپس همین کار را نیز انجام دهید.

شبکه جزئیات جلسه

یک برنامه زمان‌بندی شده کلی برای جلسات تهیه کنید و آن را در برنامهٔ جلسات کامپیوتر وارد کنید. این کار ساده‌تر و سریعتر از آن است که بخواهید، تک تک افراد قسمت را دربارهٔ تشکیل جلسه‌ای مطلع سازید.

سازماندهی جلسات بزرگتر

زمانی که دوازده نفر یا بیشتر قرار است در جلسه شرکت کنند تمام نکاتی را رعایت کنید که در بالا توضیح داده شده است. اما علاوه بر آنها برای آنکه

افراد خسته نشوند و توجه‌شان منحرف نشود نکات زیر را رعایت کنید:

- برای اینکه صدای سخنرانان متنوع باشد، بعد از صحبت یک مرد نوبت را به یک زن اختصاص دهید و سپس مجدداً فرصت را به مرد دیگری بدهید.
- شکل برگزاری جلسات، برنامه‌ها و خط‌مشی‌های آن را متنوع کنید. جلسات را طوری برگزار کنید که قابل پیش بینی نباشد تا افراد شرکت کننده روی صندلیهای خود نیم خیز شوند و ببینند بعداً چه خواهد شد.
- از یک گروه برای ارائه مطالب استفاده کنید یا روش مذاکره رو در رو یا مناظره را بکار گیرید تا فقط یک یا دو نفر، ساعتها برای دیگران صحبت نکنند.
- به موضوعات صورت جلسه تعادل و توازن ببخشید. برای مثال اجازه ندهید دو نفر سخنران که افراد را به حرکت و هیجان می‌آورند، تمام مدت آمار و ارقامی را که فهم آنها قدری مشکل است پشت سر هم ارائه دهند.
- موضوعاتی را که افراد غیر متخصص علاقه چندانی به شنیدن آنها ندارند، مثل موضوعات مالی، بین موضوعات عمومی بگنجانید.
- گروههای بزرگ را به گروههای کوچکتری تقسیم کنید تا افراد برای مشارکت تشویق شوند.
- اگر وسائل کمک بصری موجود است از انواع آنها استفاده کنید و فقط به ویدئو و اسلایدهای ۳۵ میلیمتری اکتفا نکنید.
- اسلایدهای رنگی توجه و علاقه بیشتری را جلب می‌کند، آنها را بکار گیرید.

چگونه زمانی که در جلسات دیگران حاضر می‌شوید

در وقت صرفه جویی کنید

اگر در جلسات دیگران حضور می‌یابید ده قانون زیر را رعایت کنید:

۱. **سر موقع حاضر شوید.** وقت دیگران را با دیر آمدن خود تلف نکنید.

۲. آماده باشید؛ اطمینان حاصل کنید که تمام اسناد مربوطه را همراه دارید و برای آنچه که می‌خواهید صحبت کنید کاملاً آماده هستید و مطالب را خلاصه کرده‌اید.

۳. فقط در صورتی که لازم بود در جلسه شرکت کنید. در صورت امکان در مورد برگزاری جلسه از دیگران نظرخواهی کنید. کاری که معمولاً در مورد سایر فعالیتهای وقتگیر نیز انجام می‌دهید.

- چرا در این جلسه شرکت می‌کنید؟
- انتظار دارید از جلسه چه چیزی حاصل شود که در دستیابی به اهدافتان شما را یاری کند؟
- هزینه‌ها و منافع آن چیست؟

۴. در جلسات مشارکت کنید. در مباحث جلسات شرکت فعالانه‌ای داشته باشید. ساکت ننشینید و اجازه ندهید فقط دیگران صحبت کنند.

۵. با دقت توجه کنید. بعضی افراد زحمت گوش دادن به صحبتهای دیگران را به خود نمی‌دهند. در نتیجه نکاتی را مطرح می‌کنند که قبلاً در مورد آنها صحبت شده است، یا سؤالاتی را مطرح می‌کنند که جواب آنها قبلاً داده شده است. از روشهای گوش دادن فعال که در فصل هفتم مطرح شده استفاده کنید.

۶. در رابطه با موضوع صحبت کنید. اطمینان حاصل نمایید که نظرات، پیشنهادات، و اظهارات شما دقیقاً با مسئله اصلی که جلسه برای آن تشکیل شده است ربط دارد و صرفاً بهانه‌ای برای نمایش خردمندی و آگاهی و دانش شما نیست.

۷. خلاصه و موجز صحبت کنید. آنچه را که می‌خواهید بگویید ابراز دارید و سپس ساکت شوید. از هر گونه زیاده‌گویی اجتناب کنید. کم‌گو و گزیده‌گو باشید.

۸. مؤدب باشید. هرگز کلام دیگران را هر قدر که با نظرات شما مخالف

باشد، قطع نکنید. قبل از آنکه بخواهید نظرات خود را ابراز کنید اجازه دهید صحبتشان را تمام کنند.

۹. حواس خود را روی مسائل متمرکز کنید نه روی افراد. زمان بسیار زیادی در جلسات به جای آنکه صرف سؤال کردن و طرح کردن مشکلات در مورد نکاتی شود که سخنران تازه ادا کرده است، صرف آن می‌شود که فردی به فرد دیگر حمله کند. حمله شخصی به افراد، به از هم گسیختگی و بی‌نتیجگی جلسات منجر می‌شود. این کار سبب می‌شود افراد در دفاع از خود بکوشند یا به موضع تهاجمی بیفتند؛ که در هر حال وقت را تلف می‌کند و با بالا بردن بار هیجانی جلسات باعث می‌شود دیگران نیز نتوانند در مورد مسائل اصلی بروشنی فکر کنند.

۱۰. عملگرا باشید ـ پیگیری کنید. هرگاه تصمیمی اتخاذ شد که بر کار شما اثر می‌گذارد، بلافاصله برای آن برنامه عملی تهیه کنید.

روشهای جانشین جلسات

تمایل فزاینده‌ای به سوی جلسات سازمان یافته به‌وجود آمده است ـ بویژه جلساتی که در منازل برگزار می‌شود ـ که افراد شرکت‌کننده آن در منزل خود از طریق تصویر ویدیویی یا کامپیوتری با هم ارتباط برقرار می‌کنند و دیگر رو در رو با یکدیگر مذاکره نمی‌نمایند. برای مثال یکی از شرکتهای بسیار بزرگ کانادا به نام شرکت اسکیلز داینامیک[1]، که بخشی از شرکت IBM است، اکنون هزاران مشترک تجاری دائم دارد.

طی این گونه جلسات کسانی که در جلسه حضور دارند نظرات خود را از طریق یک شبکه کامپیوتری ابراز می‌دارند و نیازی به آن نیست که حتماً در یک جا جمع شوند یا حتی در یک کشور گردهم آیند. کنفرانسهای کامپیوتری

1. Skills Dynamic

برای گروههای تا ۳۵ نفر نسبتاً مناسب است و صرف نظر از آنکه در هزینه سفر افراد صرفه‌جویی می‌شود، وقت زیادی نیز تلف نمی‌شود و سایر منافع آن به قرار زیر است:

- هیچ گونه خطری این نوع جلسات را تهدید نمی‌کند و سبب نیمه کاره ماندن آنها نمی‌شود. کسی نمی‌تواند تمام روند جلسه را تحت سلطه خود در آورد و تمام شرکت کنندگان در این نوع جلسات می‌توانند به اندازه مساوی در بحث شرکت کنند.
- ناشناس بودن نمایندگان امکان اظهار نظرهای متفاوت یا غیرمعمول را ایجاد می‌کند.
- زمانی که هدف جلسه خلاقیت و ابداع است، امواج مغزی الکترونیکی نشان می‌دهد که قفل خلاقیت و ابتکار سریعتر باز می‌شود.
- جلساتی که برمبنای کامپیوتر طراحی می‌شوند چون محتوای عاطفی کمتری دارند، روش کلید کمتر[1] را برای مباحثات مداوم، از قبیل طبقه‌بندی کارکنان برای گرفتن ترفیع، ارائه می‌دهند.
- این سیستم بازخوردها و نتایج جلسات را فوراً تهیه می‌کند تا تعیین کند که نظرات داده شده مربوط به موضوع است و سپس چند دقیقه بعد از پایان جلسه آن را اعلام می‌کند.

کامپیوتر و کنفرانس ویدیویی برای مذاکرات دو نفره، مذاکرات بین گروهها، اتحادیه‌هایی که به مدیریت تکنولوژی بی‌اعتماد هستند یا برای زمانی که متخصصین نظراتشان را ابراز می‌دارند، مناسب نیستند.

تعداد بسیار زیادی از شرکتهای بزرگ که در توسعه مشارکت مؤثر و همعقیده هستند جلسات در منزل را با کنفرانسهای ویدیویی سازمان یافته جایگزین کرده‌اند.

1. Low - key

صرفه‌جویی در وقت هنگام مسافرت

همان طور که ملاحظه کردید، سفر برای شرکت در جلسات ـ یا در واقع هرگونه زمانی که برای سفرهای تجاری و کاری صرف می‌شود ـ می‌تواند هدر دهنده بزرگ وقت باشد، بنابراین قبل از تنظیم هر گونه سفری برای امور شغلی، کمی تأمل کنید و از خود بپرسید «آیا سفر من جداً لازم است؟»

هزینه سفر را محاسبه کنید (با استفاده از فرمول فصل سوم). آیا ممکن نیست از راه سریعتر و کم هزینه‌تر مثل فاکس یا پست الکترونیکی[1] یا کنفرانسهای ویدیویی به نتایج مشابه دست یابید؟ برای مثال هرگاه تعداد زیادی از افراد مجبور باشند مسافت قابل ملاحظه‌ای را طی کنند تا در جلسه‌ای شرکت نمایند، بهترین راه صرفه‌جویی در پول و وقت استفاده از کنفرانسهای ویدیویی خواهد بود.

سخنانی از افراد موفق

سرپیتر والترز[2] رئیس بانک میدلند بلو سیرکل[3] و اسمیت کلین بیچام[4] یکی از طرفداران استفاده از کنفرانسهای ویدیویی بین مراکز مختلف است: «علاقه شخص من به استفاده از کنفرانسهای ویدیویی از اول سالهای ۱۹۸۰ از اینجا نشأت گرفت که پی بردم رئیس فعالیتهای اکتشافی دریای شمال BP، که در شهر ابردین واقع بود، مجبور بود هر ساله حدود نود بار به لندن مسافرت کند. این سفرها نه تنها بر سلامت جسمی وی اثر می‌گذاشت بلکه روابط خانوادگی‌اش را نیز تحت‌الشعاع قرار می‌داد و صرفاً تلف کردن وقت بود. همین مسئله سبب شد که امکانات برقراری کنفرانسهای ویدیویی گسترده را نه تنها در لندن و ابردین برقرار کنیم، بلکه لندن را به ستاد مرکزی

1. E - Mail
2. Sir Peter Walters
3. Midland Blue Circle
4. Smith Kline Beecham

در کلیولند امریکا و بعدها به هوستون در آلاسکا نیز وصل کنیم. این کار نه تنها در مصرف هزینه بیشماری صرفه‌جویی کرد، بلکه یک کنفرانس ویدیویی دو ساعته مدیریت را از شر دو تا سه روز دور بودن از اداره نجات می‌داد و از عوارض مسافرتهای هوایی که غالباً غیر قابل اجتناب بود جلوگیری می‌کرد. اما بعضی اوقات ملاقاتهای رو در رو، خصوصاً با خارجیان مثل مشتریان یا فروشندگان، امری ضروری است.»

از زمان سفر، پربارتر استفاده کنید

هرگاه سفر غیر قابل اجتنابی پیش می‌آید، از سریعترین و راحت‌ترین راهی که بودجه شما اجازه می‌دهد سفر کنید و زمانی را که در سفر هستید پر بار سازید. برای مثال اگر رانندگی می‌کنید یا آنکه با اتومبیل شما را به مقصد می‌رسانند، به نوارهای آموزشی گوش دهید تا شما را در کسب مهارتهای حرفه‌ای بیشتر یا مهارتهای جدید کمک کند. تعدادی از شرکتها خلاصه کتابها و چکیده مجلات و انتشارات اقتصادی، تجاری را ضبط شده به مشتریان ارائه می‌دهند.

همین طور، نوارهای زبان یا انگیزه بخش در موضوعات گسترده‌ای وجود دارد.

قطار به جای اتومبیل

هر زمان که امکانش باشد به جای اتومبیل با قطار سفر کنید. قطار معمولاً وسیله نقلیه راحت‌تر و اقتصادیتری بشمار می‌رود؛ زیرا می‌توانید اسناد و مدارک خود را بهتر بخوانید بنویسید و یا از کامپیوتر کیفی خود استفاده کنید.

سخنانی از افراد موفق

سر کولین مارشال[1] *ریاست خطوط هوایی بریتانیا*

«راننده شخصی بگیرید. گرچه بعضیها می‌گویند که راننده شخصی داشتن ولخرجی است اما به شما اجازه می‌دهد کارهای بسیار زیادی را در زمانی که شخص دیگری رانندگی می‌کند انجام دهید. من نامه‌ها، گزارشها را در چنین مواقعی می‌خوانم. ضمناً تلفنهایم را نیز می‌زنم. این کار بیشتر مقرون به صرفه است تا خودم رانندگی کنم. در پایان باید بگویم برای سفر هوایی در فراز اقیانوس آرام با کنکورد پرواز کنید. می‌دانم که خواهید گفت «نفسش از جای گرمی درمی‌آید» اما بدانید ارزش آن را دارد. کنکورد تنها وسیله‌ای است که به شما امکان می‌دهد در وقت صرفه‌جویی کنید. سفر با هواپیماهای مافوق صوت از لندن به نیویورک روز را به‌طور محسوسی تا شش ساعت و ده دقیقه طولانی‌تر می‌کند.»

از مسافرت هوایی نیز باید برای پر بارتر کردن کار استفاده شود، زیرا می‌توان از زمان مسافرت دربارهٔ استراتژی کار آینده یا آماده شدن برای سخنرانی استفاده کرد. یک بررسی نشان داده است که یک ساعت پرواز در قسمت درجه یک هواپیما با سه ساعت کار در دفتر شرکت برابری می‌کند. اگر قصد دارید در مدت پرواز کاری انجام دهید، سعی کنید کنار پنجره بنشینید؛ زیرا با این کار رفت و آمد دیگران در هواپیما نمی‌تواند تمرکز شما را بهم بزند. از طرف دیگر نزدیک بودن به توالت یا محل تجمع مهمانداران که محلی پر سر و صدا است، تمرکز و آسایش شما را بهم می‌زند.

بهتر است از صندلیهایی که بالای آنها قفسه وسائل شخصی وجود دارد

1. Sir Colin Marshall

اجتناب کنید، حتی اگر بعضی اوقات جلوی پای آنها بیشتر از دیگر صندلیها جا داشته باشد. اگر صندلی انتخاب کنید که یک ردیف به آخر باشد می‌توانید کیف دستی خود را در طی سفر همراه داشته باشید، زیرا قوانین حفاظتی ایجاب می‌کند که خدمهٔ پرواز وسایل همراه مسافر را در قفسه بالای سر بعضی از صندلیها جاسازی کنند. این به معنی آن است که کیف شما احتمالاً در قفسه‌ای چند ردیف عقب‌تر از جایی که نشسته‌اید قرار می‌گیرد.

اگر قصد دارید از کامپیوتر کیفی استفاده کنید این موضوع را قبلاً با خط هوایی، که می‌خواهید با آن پرواز کنید، در میان بگذارید؛ زیرا ممکن است این کار ممنوع باشد. در این صورت پرواز با چنین هواپیمایی، برای کسی که می‌خواهد ساعتها در هواپیما با کامپیوتر کار کند، بی‌نهایت عذاب‌آور است. اگر چه بیشتر خطوط هوائی استفاده از این نوع کامپیوترها را به جز زمان برخاستن یا فرود آمدن هواپیما مجاز می‌دانند، در برخی از خطوط هوایی مثل هواپیمایی مراکش، ایبریا، به من اجازه استفاده از آن داده نشد. در عوض هرگز خطوط هوایی بریتیش ایرویز BA؛ ویرجین[1] یا هر کدام از خطوط هوایی امریکایی مانع استفاده از این دستگاه نشدند.

سخنانی از افراد موفق

مارتین تیلور[2] *نایب رئیس تراست هنسون*[3]

«این روزها وقت بسیار زیادی از مدیران صرف خواندن مطالب فراوان و ضروری می‌شود و مدیران می‌توانند از وقت خود هنگامی که در اتومبیل یا هواپیما هستند برای این کار استفاده کنند. البته ثابت شده است که تلفنهای همراه امروزه در امر تجارت بسیار مفید هستند ـ خصوصاً هنگامی که در

1. Virgin 2. Martin Taylor 3. Hanson Trust

اتومبیل از «وقت مردهٔ» خود استفاده کنید و تلفنهای ضروری را بزنید ـ اما از طرف دیگر گفته می‌شود که از این وقت «مرده» می‌توانید در جهت بهتری نیز استفاده کنید. بدین ترتیب که دربارهٔ مسائل مختلف فکر کنید و قدری روی آنها تأمل نمایید تا وقتی به مقصد رسیدید سرحال باشید و بتوانید در جلسه بعدی شرکت کنید.»

۱۰ صرفه‌جویی در وقت، هنگام خواندن و نوشتن

«کلمات دعای خداوندی فقط ۵۶ لغت دارد؛ در حالی که سخنرانی گتسبرگ آبراهام لینکلن ۲۶۸ لغت دارد؛ اعلامیه استقلال ۱۳۲۲ لغت دارد؛ و قانون ایالتی در مورد قوانین فروش کلم ۲۶۹۱۱ لغت دارد.»

انتقاد به کنگره امریکا

خواندن و نوشتن گزارشات، یادداشتها، نامه‌ها، کتابها، مجلات، روزنامه‌ها و سایر اسناد شغلی مقدار زیادی از وقت یک مدیر معمولی را در یک روز کاری می‌گیرد.

افزایش رشد انتظارات بوروکراتیک، قوانین و آیین نامه‌های دولت، نیاز مبرم به اینکه آگاهیهای شغلی و حرفه‌ای باید مطابق روز باشد این شرایط را نیز بدتر کرده است. اگر ما قدمهایی برای کنترل آن بر نداریم این آخرین غاصب زمان می‌تواند سنگدل بودن خود را نسبت به بقیه به اثبات برساند.

مهارتهای مطالعه خود را بهبود بخشید

خوشبختانه با بهبود بخشیدن مهارتهای خواندن و نوشتن که در دوران دبستان آموختیم، دورنمای وسیعی‌ای برای صرفه‌جویی در وقت داریم.

تحقیقات نشان داده است که با خواندن سرعت متوسط دویست کلمه در دقیقه در مقابل هزار کلمه در دقیقه نشان می‌دهد که مردان و زنان با

تحصیلات عالی نیز پنج بار آهسته‌تر از آنچه که لازم است، می‌خوانند. اگر آنها از توانایی حقیقی و بالقوه خویش استفاده کنند، برای مثال خواندن کتابی که پنج ساعت طول می‌کشد به شصت دقیقه یا کمتر کاهش می‌یابد.

عادت به وقت تلف کردن و کند خوانی در حقیقت به چگونگی آموزش خواندن در دوران دبستان مربوط می‌شود. در این دوران از کودکان خواسته می‌شود که سر پا بایستند و با صدای بلند درس خود را در برابر معلم و کلاس بخوانند. اگر لغتی از قلم بیفتد از آنها خواسته می‌شود که دوباره متن را بخوانند. در نتیجه، بسیاری از بزرگسالان به دو علت زیر، بیهوده سرعت خواندن خود را پایین می‌آورند:

- با تبدیل کردن کلمات به صدا در داخل سر خود در سکوت
- خواندن هر کلمه

این روشها نه لازم است نه قابل پذیرش. کلمات چاپ شده را می‌توان با دقت خواند و درک نمود بدون آنکه بخواهیم این علایم چاپی را اول به صداهای ادا شده تبدیل کنیم. زیرا از طرف دیگر میزان زوایدی که در انواع مطالب وجود دارد، این امکان را می‌دهد که بدون آنکه در درک مطلب دچار اشکال شویم، از آنها بگذریم.

باورهای غلط در مورد تندخوانی

باور غلط: «تبحر در تند خوانی بسیار مشکل است و اصلاً وقت آن را ندارم.»

واقعیت: هر فرد بالغ با سواد با کمی تلاش و صرف وقت می‌تواند سرعت خواندن خود را دو یا سه برابر کند.

باور غلط: «تند خوانی منجر به عدم درک بسیاری از مطالب می‌شود.»

وودی آلن[1] پس از گذراندن یک دورهٔ تندخوانی به شوخی گفت که کتاب

1. Woody Allen

جنگ و صلح را در چهار دقیقه خوانده است. «کتاب راجع به روسیه بود!» بسیاری از کسانی که به دلیل ملاحظات شغلی، نه لذت، مطالعه می‌کنند بیشتر نگران طعنه آن هستند تا حقایقی که در آن وجود دارد. آنها معتقدند که با سریع خواندن ممکن است حقایق، آمار، ایده‌ها و نقطه نظرات اصلی را جا بگذارند یا بد بفهمند. زیرا در آموزش اولیه آنها خواندن به صورت «کلمه به کلمه» بوده است که آنها با جا گذاردن هر کلمه، هر چند که به موضوع ربط نداشته باشد، احساس گناه و اضطراب می‌کنند.

واقعیت: تحقیقات نشان داده است که بین سرعت خواندن و درک مطلب رابطه کمی وجود دارد. بعضی از افراد با سرعت زیاد و درک مطلب عالی می‌خوانند در حالی که بعضی دیگر به‌طور دردناکی آهسته می‌خوانند و درک ضعیفی از موضوع بدست می‌آورند.

باور غلط: «تند خوانی آموزش حرکت سریع چشمان است که در یک نگاه اطلاعات بیشتری کسب کند ـ مثل خواندن یک پاراگراف کامل در یک نگاه.»

واقعیت: گرچه این روش ابتدا در برخی دوره‌های تند خوانی آموزش داده می‌شد؛ اما ثابت شده است که کوشش بیهوده‌ای است زیرا چیزی که سبب آهسته خواندن می‌شود گرفتن اطلاعات از طریق چشمها نیست، بلکه درک مطالب در مغز است.

تند خوانی آسان است

برای رسیدن به سرعت خواندن هشتصد الی هزار کلمه در دقیقه در مورد مطالب شغلی تجاری هیچ‌گونه مشکل یا ویژگی خاصی وجود ندارد. گرچه این یک واقعیت است که خواندن موضوعات بسیار پیچیده و فنی نیاز به کاستن سرعت خواندن دارد، اما بسیاری از مدیران فقط وقت کمی را در هفته

به خواندن مطالبی از این قبیل اختصاص می‌دهند. اصل راز تندخوانی در انتخاب رویکرد درست نهفته است.

گرچه ممکن است از موضوع پرت شویم اما به عنوان مثال تصور کنید می‌خواهید یک جزیره بیابانی را، که نقشه‌ای از آن موجود نیست، به امید تأسیس کارخانه آب معدنی یا احداث یک هتل جدید یا ساختن مزرعه‌ای برای کشت نارگیل کشف کنید.

یک رویکرد می‌تواند این باشد که در ساحل این جزیره فرود آیید و یک طرف را آگاهانه انتخاب کنید و به جلو بروید. بوته‌ها و علفزارها را ببرید و کنار بزنید و تمام مسائلی را که در راه به آنها برخوردید یادداشت کنید.

وقتی به طرف دیگر رسیدید می‌توانید این عمل را تکرار کنید و به‌طور متقاطع جزیره را طی کنید تا نقشه هر مترمربع آن را بکشید. هر چند که این کار براساس یک روش انجام می‌گیرد، اما وقتگیر می‌باشد، امکان دارد اطلاعات بیشتر از آنچه که واقعاً نیاز دارید در اختیار شما قرار دهد. خلاصه آنکه با استفاده از یک رویکرد نادرست وقت خود را بیهوده تلف می‌کنید.

عده زیادی از مردم همین روش را در موقع خواندن مطلبی اختیار می‌کنند. آنها از صفحهٔ اول شروع می‌کنند و هر لغت، هر خط و هر صفحه را می‌خوانند تا آنکه بالاخره به آخرین پاراگراف برسند.

راه دیگر که بسیار مؤثرتر است آن است که یک جزیره را از طریق آسمان طی کنید. در آغاز می‌توانید از ارتفاع زیاد شروع کنید به‌طوری که چشم‌انداز کاملی از تمام جزیره در اختیار داشته باشید؛ سپس آهسته، آهسته پایین و پایینتر بروید تا جزئیات را بهتر بررسی کنید.

هنگامی که نواحی مورد توجه را در نظر گرفتید، می‌توانید بر روی زمین فرود آیید و پیاده آن را طی کنید؛ این بار توجه خود را بیشتر به جاهایی معطوف کنید که به هدف شما نزدیکتر است. خواندن مؤثر یعنی انتخاب چنین استراتژی همه جانبه.

رویکردی کلی به خواندن

قبل از خواندن هر متنی از خود سه سؤال اساسی زیر را بپرسید:

- «هدف من از خواندن این مطلب چیست؟»
- «کدام یک از اهدافم با خواندن آن برآورده می‌شود؟»
- «آیا خواندن این متن بهترین روش رسیدن به هدفم است؟»

اگر دلیل خوبی برای خواندن آن ندارید پس با حذف آن در وقت خود صرفه‌جویی کنید (نگاه کنید به فصل سوم).

اگر متوجه شدید که خواندن مطلب ارزش سرمایه‌گذاری دارد، آن روشی را انتخاب کنید که من رویکرد کلی خواندن مؤثر نامگذاری کرده‌ام. بسرعت صفحات آن را ورق بزنید تا برداشت کلی از موضوع کتاب و محتوای آن پیدا کنید. به عنوان مثال تیترهای فصل، تیترهای بخشهای هر فصل، جدولها، تصاویر و عنوانها را بخوانید. این کار درست مثل اولین نگاه از ارتفاع بالاست. حین این بازبینی اولیه قسمتهایی را در نظر بگیرید که ویژگی مشخصی در رابطه با رسیدن به مقصود اصلی مطالعه دارد.

به عنوان مثال کسی که می‌خواهد جزیره بی‌آب و علفی را برای استخراج نفت کشف کند نحوهٔ جستجویش با کسی که می‌خواهد مکان مناسبی را برای احداث هتل پیدا کند فرق دارد. خواندن هم بدین گونه است. هدف شما از خواندن تعیین‌کننده ایده‌ها و مفاهیم، واقعیتها و آمار و ارقامی است که در کتاب آمده و با منظور شما ارتباط دارد.

هرگاه این علائم مرزی شناسایی شد قدم بعدی سازمان دادن افکارتان است که با خلق یک نقشهٔ ذهنی شما را به کشف جزئیات بیشتر متن هدایت کند. ضمناً باید یک بار دیگر نیز تعیین کنید که آیا این مطلب نیاز به خواندن دارد یا نه. اکنون که تصور بهتری از آنچه که این «جزیره» تا به حال عرضه داشته است بدست آوردید، آیا کاملاً مطمئن هستید که می‌تواند جوابگوی

هدف مطالعه شما باشد؟ یا عاقلانه‌تر است که «جزیره» دیگری را انتخاب کنید تا بازگشت سرمایه و وقت شما را بهتر پس دهد.

خواندن متناسب با نیازها

با این فرض که حتماً تصمیم گرفتید مطلبی را مطالعه کنید، گام بعدی نظم بخشیدن به متن است به‌طوری که با اهداف شما از مطالعه هماهنگ باشد. این کار را طوری انجام دهید که با دوباره نظام بخشیدن فصلها و بخشهای کتاب نیازهای خاص شما تأمین شود.

به عنوان مثال، هنگامی که یک کتاب علمی را مطالعه می‌کنید ممکن است دریابید که فصل‌های پنجم و نهم و سوم به همین ترتیب، تمام اطلاعات مورد نیاز را در اختیار شما قرار خواهد داد. سپس این فصلها را می‌توانید عمیقاً با بکار بردن سه روش مطالعه، که بعداً شرح داده خواهد شد، مورد کنکاش قرار دهید.

آخرین مرحله نامگذاری قسمتها، پاراگرافها، جمله‌ها و یاکلمه‌هایی است که ارتباط بیشتری با هدف شما دارد، این کار را می‌توانید با خط کشیدن زیر آنها یا نُت برداشتن و حاشیه‌نویسی انجام دهید.

با بکار بردن این روشها روی متن فعالانه کار می‌کنید، که نه تنها موجب درک روشنتری از مقاله می‌شود، بلکه نکات کلیدی به صورت معنی‌دارتر و با وضوح بیشتری به یادتان خواهد آمد.

سرعت خواندن راکم و زیاد کنید

هنگامی که مشغول مطالعه هستید سرعت خواندن خود را کم و زیاد کنید ـ مثل رانندگی که مرتب دنده عوض می‌کنید ـ تا بتوانید انتظارات مختلفی را که از خواندن یک کتاب دارید، تحقق بخشید. سه سرعت خواندن وجود دارد:

● **بسرعت گذشتن ـ سریع.** این سریعترین راه خواندن است که با سرعت

بیش از هشتصد کلمه در دقیقه انجام می‌شود. برای پاسخ دادن کوتاه به سؤالاتی که با کی، کجا، چه کسی چه وقت شروع می‌شود، می‌توانید با این سرعت بخوانید:

- چه کسی دخالت داشت؟
- چه اتفاقی داشت می‌افتاد؟
- کی اتفاق افتاد؟
- کجا اتفاق افتاد؟

ضمن اینکه بسرعت کتاب را ورق می‌زنید این سؤالات را دائماً در مغز خود مرور کنید تا جواب را درست در صفحه‌ای که پیش روی شماست پیدا کنید.

- **با دقت دید زدن ـ سرعت متوسط.** در این حالت متن را با سرعت آهسته‌تری می‌خوانید تا حدود چهارصد الی هشتصد لغت در دقیقه. این کار شما را قادر می‌سازد تا به جستجوی سؤالات طولانیتر و پیچیده‌تری بپردازید که با کلمات استفهامی چرا و چگونه شروع می‌شود:

- چرا بعضی از وقایع اتفاق افتاد؟
- چگونه این وقایع اتفاق افتاد؟

- **مطالعه ـ سرعت پایین.** بالاخره خواندن انتقادی شروع می‌شود. در این نوع خواندن برای پی بردن به جزئیات و فهم عمیقتر معانی، مطلب مورد کنکاش قرار می‌گیرد. (همان طور که ناحیه کوچکی از جزیره نیاز به جستجو داشت آنهم پیاده) به همان نسبت نیز قسمت محدودی از کتاب نیاز به صرف وقت بیشتری برای مطالعه دارد.

از یک نشانه هنگام خواندن سریع یا با سرعت متوسط استفاده کنید

با استفاده از یک ورق مقوای سفید (یا انگشتان دست به‌عنوان یک راهنما

چشمان خود را به نرمی به طرف پایین صفحه هدایت کنید. در اینجا چگونگی آن نشان داده می‌شود:

- کارت یا دستتان را بالای خط چاپی قرار دهید. بمحض اینکه به طرف پایین می‌روید با پوشاندن آنچه که تا بحال خوانده‌اید بدین طریق از دوباره‌خوانی خطوط قبلی ممانعت به عمل می‌آورید که از اتلاف وقت نیز جلوگیری می‌شود.
- کارت (یا دستتان) را به طرف پایین صفحه حرکت دهید. چشمان خود را مستقیماً روی خط زیر آن کارت خیره سازید.
- شتاب خواندن خود را با کندتر یا تندتر کردن حرکت کارت یا دست به طرف پایین تنظیم کنید. اطمینان حاصل نمایید چشمانتان با سرعت حرکت راهنما هماهنگ است.
- سعی نکنید تمام خط را یکباره بخوانید. به جای آن هر چند لغتی را که قادرید در خطی که با کارت یا دست چشمان خود را به جلو می‌رانید، شناسایی کنید.

در دوره‌های آموزشی این روش را تمرین کنید تا راهنما را سریعتر از حد معمول حرکت دهید. با این کار تندخوانی برایتان آرامش‌بخش‌تر می‌شود. برای بالابردن سرعت خواندن خود اهداف واقعگرایانه انتخاب کنید.

بدین منظور ابتدا باید سرعت کنونی خود را بدست آورید به طریق زیر:

چگونه سرعت کنونی خواندن خود را بسنجید

یک متن ناآشنا را انتخاب کنید، متنی که نوعاً غالباً در کارتان به آن برخورد می‌کنید، زمان بگیرید در یک دقیقه تا چه قدر آن را می‌توانید بخوانید ـ البته با سرعتی که مطلب را درک کنید.

● کلمات خوانده شده را به طریق زیر محاسبه کنید:

۱. تعداد لغات را در ده خط متوالی بشمارید. برای مثال ممکن است ۱۴۰ لغت شود.

۲. تعداد کل را به ده تقسیم کنید تا تعداد متوسط لغت هر سطر را بدست آورید، مثلاً اگر از مثال فوق استفاده کنیم هر خط دارای چهارده لغت خواهد بود.

۳. تعداد خطوطی را بشمارید که در یک دقیقه خوانده‌اید.

۴. تعداد متوسط لغات هر خط را در تعداد کل خطوطی که خوانده‌اید ضرب کنید. میزان سرعت خواندن شما بدست می‌آید.

اگر مطلب مورد نظر در یک بسته نرم‌افزاری کلمه ـ پرداز کامپیوتری در دسترس بود از امکانات شمارش کلمات بسته نرم‌افزاری برای سریعتر رسیدن به نتیجه و کنترل دقیقتر آن استفاده کنید.

خواندن شش نوع از متداولترین مطالب تجاری

با در نظر گرفتن روشهای عمومی بالا بردن سرعت خواندن، اجازه دهید مؤثرترین روش خواندن شش نوع از متداولترین متون تجاری را مورد ملاحظه قرار دهیم. رویکرد اصلی شناسایی محل‌هایی است که اطلاعات مورد نیاز خود را در آنجا جستجو کنید.

این کار چشمان شما را قادر می‌سازد به جای پرسه زدن در تمام کتاب مستقیماً به محل صحیح برود.

۱. چگونه روزنامه‌ها و مجلات را سریعتر بخوانید

در مورد مجلات ابتدا همیشه فهرست مطالب را نگاه کنید و مقالاتی را شناسایی کنید که با هدف شما از مطالعه سنخیت دارد. با از این شاخه به آن

شاخه پریدن وقت خود را تلف نکنید بلکه مستقیماً به مطلب مورد نیاز خود بپردازید. در مقابل اغوای خواندن سایر مطالب جالب اما بیربط به اهدافتان که می‌تواند اختلال ایجاد کند مقاومت کنید.

یک راه مناسب برای خواندن این گونه مطالب بریدن مقالات مورد نظر و بایگانی آنها در پوشه‌های مختلف است. با توجه به ماهیت شغل خود ممکن است یک پوشه مخصوص رقبا، یک پوشه در مورد آخرین پیشرفتهای تکنولوژیک و سومین پوشه را در ارتباط با روشهای مدیریت و آخری را برای رشد شخصی / بهبودی سلامتی و تندرستی در نظر بگیرید.

با جمع‌آوری مقالات از منابع مختلف در مورد هر سر فصل، اطلاعات بیشتر و دیدگاههای جدیدتری نسبت به هر کدام از موضوعات انتخاب شده بدست می‌آورید. با همراه داشتن یکی، دو تا از این پوشه‌ها در «زمانهای مرده» نظیر منتظر ملاقات کسی بودن، مسافرت با هواپیما یا قطار آنها را مطالعه کنید.

روزنامه‌ها و مجلات سه نوع مقاله دارند.

● **مقالات سرگرم‌کننده.** منظور این گونه مقالات اطلاع‌رسانی و سرگرم کردن شماست. آنها با جمع‌آوری اطلاعات از طریق زمینه‌های قبلی موضوع و حکایتهای متداول نکات اصلی را به تصویر می‌کشند و معمولاً با مثالی از اینکه نویسنده چه چیزی در ذهن دارد شروع می‌کنند.

- مقاله را با نظر دقیقتری ببینید. سعی کنید به قسمتهای میانی و انتهایی مقاله توجه کنید، که معمولاً نظرات اصلی و استدلالهای کلیدی در آن قسمتها شرح داده می‌شود. این نکات کلیدی معمولاً با حروف سیاه برجسته می‌شوند. همان‌طور که من در این بخش و سایر بخشهای کتاب انجام داده‌ام.
- معمولاً می‌توانید از اولین و آخرین پاراگراف متن بگذرید بدون آنکه درک مطلب را از دست دهید زیرا در این قسمتها منحصراً حکایات یا مثالها آورده می‌شود.

● **مقالات عقیدتی.** این گونه مقالات درصددند که شما را تشویق کنند به طریق خاصی فکر یا عمل کنید.

- اغلب لازم است فقط اولین پاراگراف را بخوانید که معمولاً این گونه افکار یا اعمال را مطرح می‌سازند و آخرین پاراگراف که اساساً ایده‌های کلیدی را جمع‌بندی می‌کند.
- پاراگرافهای میانی که غالباً دلایل و مثالهایی برای اثبات نظرگاه نویسنده است برای درک مطلب لازم نیست و می‌توانید با اطمینان از آنها بگذرید.

● **مقالات خبری.** نوعاً این گونه مقالات اطلاعات محض را دربر می‌گیرند و نسبت به مقالات سرگرم‌کننده از مثالها، داستانها و تاریخچه موضوعات کمتر می‌نویسند.

- از آنجایی که این گونه مقالات غالباً اطلاعات را اولویت‌بندی می‌کنند، از آنچه که تدوین‌کننده آن، مهمترین موضوع قلمداد کرده شروع کنید و با بی‌اهمیت‌ترین آنها تمام کنید، قبل از اینکه از موضوعات بین آنها بگذرید اولین و آخرین پاراگراف را بخوانید.
- در مجلات خبری، ممکن است از جداول و نمودارهایی برای خلاصه کردن، اطلاعات، آمارها و نگرشها استفاده شود. ابتدا آنها را ملاحظه کنید تا برداشت کلی‌ای از متن بدست آورید.

۲. چگونه یادداشتهای اداری را سریعتر بخوانید

اگر یادداشتهای داخلی شرکت خود را بررسی کنید، احتمالاً با ساختمان مشابهی روبرو می‌شوید: اطلاعات اصلی از قبیل منبع، موضوع و نیت (که غالباً اطلاعات یا عمل خواسته شده است) که هر کدام در قسمت خاص خود قرار گرفته‌اند.

- با نگاه دقیق، مستقیم و فوری به آن بخشهای یادداشت در وقت

صرفه‌جویی کنید. به‌ندرت لازم است که تمام نامه را بخوانید.

- زمانی که یک دسته یادداشتهای داخلی را می‌خوانید بنابر اولویتها آنها را مجزا کنید، یادداشتهای اولویت‌دار و مهم را در طرف چپ و بقیه را در سمت راست خود قرار دهید.

۳. چگونه گزارشهای شرکت را سریعتر بخوانید

- با حصول دید کلی شروع کنید، تا هم از قسمتهای مختلف آن و هم از چگونگی سازماندهی این بخشها با هم مطلع شوید.
- صفحات گزارش را تند تند ورق بزنید و به چگونگی ساختمان‌بندی گزارش توجه‌کنید. حتی اگر فهرست مطالب درگزارش وجود داشت نیز باید آن را ورق بزنید و با دقت ببینید که چگونه با هم جفت و جور شده است و عنوانهای فرعی راکه در فهرست مطالب جاافتاده است مشخص کنید.
- اکنون هدف مطالعه خود را بازبینی کنید. با اطلاعاتی که در این گزارش گنجانده شده است چه کاری می‌توانید انجام دهید؟ چگونه دانستن محتوای این گزارش شما را در دستیابی به هدفتان یاری می‌کند؟
- برای خود یک فهرست مطالب تهیه کنید. ایده‌ها، استدلالهای اصلی را همراه با شماره صفحه آنها یادداشت کنید.
- با توجه به اولویتهای شخصی خود محتوای مقاله را منظم کنید. این ترتیب جدید ممکن است کاملاً با محتوای گزارش یاد شده که در اصل اولویتهای نویسنده را بیان می‌کند متفاوت باشد.
- در نهایت بسرعت، با توجه و دقت قسمتهای مربوطه را بخوانید ـ همیشه مقصود خود را از خواندن هر مطلبی مد نظر داشته باشید.

۴. چگونه دفترچه راهنمای تخصصی را با سرعت بیشتری بخوانید

- به منظور دفترچه راهنما پی ببرید. منظور مقاله معمولاً در قسمت روی آن

آورده می‌شود. در چه شرایطی و برای چه چیزی بکار می‌رود؟ اطلاعات درون آن به درد چه کسی می‌خورد؟ مطالعه آن برای کدام یک از اهدافتان مفید است؟

- مقالات را مرور کنید و ایده کلی آن را بدست آورید. ساختمان مقاله چگونه ریخته شده است؟ آیا در آن جدولها یا تصاویر و مثالهایی که به فهم مقالات کمک می‌کند وجود دارد؟ مطالب آن چقدر پیچیده است؟
- منطق چگونگی نظام اطلاعاتی را درک کنید، این کار با مرتب کردن، عملکردها، وضعیتها، طبقه‌بندیهای شخصی و از این قبیل ممکن می‌شود.
- با سرعت و دقت صفحات را ورق بزنید، قسمتهای مختلف مقاله را بکاوید.
- توجه کنید آیا جزئیات خاصی وجود دارد که می‌باید از قبل در ذهن داشته باشید و به آنها آگاه باشید تا متن را بفهمید؛ برای مثال مخففها، اصطلاحات فنی، کدهای شرکتی، تعاریف و امثال اینها. اگر چیزهای ناآشنایی در آن یافتید قبل از شروع به خواندن مقاله آنها را در ورق جداگانه‌ای بنویسید و معنی آنها را بدست آورید.

۵. چگونه اوراق، گزارشات وکتب فنی را سریعتر مطالعه کنید

هفت عامل، خواندن این گونه مطالب را وقت‌گیرتر از سایر مطالب می‌کنند:

- حجم اطلاعات در آنها بالاست و زاوئدی نیز در آن وجود دارد. این خصوصیت به سنگین شدن بار مغز می‌انجامد.
- میزان معینی آگاهی و دانسته دربارهٔ موضوع از قبل مورد نیاز است.
- مفاهیم می‌توانند پیچیده باشند و تفکر دقیقی لازم دارند.
- در آنها اصطلاحات فنی که به تفسیرهای دقیقی نیاز دارد بکار رفته است.
- غالباً شیوه آنها مطوّل‌نویسی است و موضوعات آن ضعیف سازماندهی شده‌اند.

- احتمالاً در اندازه‌های کوچک چاپ می‌شوند و اطلاعات آنها در جملات طولانی و پاراگرافهای خسته‌کننده ارائه می‌شوند.
- طرحها، تصاویر، نمودارها و فرمولها اغلب در قسمتهایی خارج از موضوع توضیح داده شده قرار دارد.

چگونه آنها را بخوانیم. مانند قبل، با تعریف منظور خود از خواندن آنها شروع کنید:

- «من از خواندن این کتاب چه چیزی می‌خواهم یا لازم است بدست آورم؟»
- «چه سطحی از درک مطلب برای این منظور لازم است؟»
- «آیا خواندن این کتاب یا گزارش بهترین روش رسیدن به مقصود است؟»
- «آیا خواندن آن در سطح فهم و معلومات من هست؟»
- «نویسنده به چه افراد معتبری در گزارش استناد کرده است؟»
- «آیا او در این زمینه فرد معتبر و شناخته‌شده‌ای است؟ آیا میزان صلاحیت و اعتبار نویسنده آن قدر هست که به سرمایه‌یی که در این راه می‌گذارم بیارزد؟»
- «مطلب چه قدر جدید است؟» در خاطر داشته باشید در بسیاری از رشته‌هایی که بسرعت در حال رشد هستند یک گزارش ممکن است حتی در هنگام چاپ نیز قدیمی شود.

در صورتی که متوجه شدید خواندن این مطلب واجب است و باید خوانده شود، از روش کلی‌خوانی استفاده کنید.

- با بدست آوردن یک دیدگاه کلی از مقاله شروع کنید. چگونه نظام بندی شده است؟ آیا این مقاله شامل دستورالعملها، فرایندها، سوابق تاریخی، مشکلات و راههای رفع آن هست؟ آیا مفاهیم اصلی توضیح داده شده یا آنها دانسته فرض شده‌اند؟

چه امکاناتی برای کمک به خواننده در آن وجود دارد؟ برای مثال آیا

نمایهٔ اصطلاحات فنی یا مخففها وجود دارد؟ آیا فهرست مطالب دارد و اگر دارد آیا جزئیات در آن منعکس است؟ اگر کلی است ممکن است ایجاد یک فهرست مطالب جدید برای خود شما مفید باشد.

- عبارات و کلمات با مفهوم کلیدی را که منظور اصلی نویسنده را می‌رساند، شناسایی کنید اگر هر کدام برایتان ناآشناست، قبل از اینکه به خواندن آن ادامه دهید معانی آنها را درک کنید. این گونه کلیدها معمولاً در قسمتهای قابل پیش‌بینی کتاب از قبیل نمایه یا فهرست واژگان یا فهرست مطالب قرار گرفته‌اند ـ بویژه زمانی که با جزئیات نوشته شده باشند. فهرست مطالب عموماً شکل کلی سازماندهی کتاب را نشان می‌دهد.

همچنین سری هم به مقدمه یا پیشگفتار بزنید. بسیاری از خوانندگان به علت باور اشتباه سریعتر خواندن و جلو رفتن در کتاب از این قسمتها می‌گذرند. در حالی که بسیاری از نویسندگان منظور اصلی کتاب خود یا نتیجه اصلی گزارش را در این مقدمات بازگو می‌کنند، همیشه باید آنها را خواند. مقدمه غالباً خلاصه‌ای از کتاب و احتمالاً توضیح مفاهیم کلی آن را در بر دارد.

سپس اولین و آخرین پاراگراف را در هر فصل یا قسمت گزارش بخوانید. در این مرحله سعی نکنید که تندخوانی کنید. به جای آن زیر و روی کتاب را بکاوید. زمانی که این گونه عمل کردید، در مورد آنچه خوانده‌اید فکر کنید. هر گونه سؤالی را که این بررسی اجمالی اولیه در ذهن شما برمی‌انگیزد بنویسید. هر فصل یا قسمت را در ذهن خود در کمتر از شش بخش خلاصه کنید. سپس دوباره از خود بپرسید: «با این همه هنوز لازم است این مطلب را بخوانم؟» اگر جواب هنوز «بله» است، با بخش یا فصلی که بیشتر به آن نیاز دارید شروع کنید. تصور نکنید که حتماً باید از فصل اول شروع کنید و به

ترتیب تمام فصول را تا به آخر بخوانید. اگر این ترتیب، فصل‌بندی برای منظور نویسنده مناسب بوده بدان معنی نیست که برای مقصود شما نیز مفید است. هر جا که لازم است، مطالب را اولویت‌بندی کنید و به همان ترتیب بخوانید.

- پس از مطالعه قسمتی از کتاب یا گزارش، کمی صبر کنید و دربارهٔ موضوعات آن فکر کنید.
- ایده‌ها و اطلاعات جدید را به آنچه که قبلاً درباره آن موضوع می‌دانستید ربط دهید.
- قسمتهایی را که احتمالاً مشکلات بزرگتری ایجاد می‌کند کشف کنید و برای مقابله با این گونه مشکلات استراتژی معینی تدوین کنید. برای مثال، مخففها یا اصطلاحات فنی ممکن است موجب سردرگمی شما شوند، معنی آنها را پیدا کنید و قبل از اینکه مطالعه را ادامه دهید تعریفی از آنها برای خود فراهم کنید.
- فصول و بخشهای طولانی کتاب یا گزارش را به قسمتهای کوتاهتر تقسیم کنید. طول آنها را تخمین زده و هر بخش را هدفی برای مطالعه خود بپندارید. این کار تمرکز بر مطلب را آسانتر خواهد ساخت به این طریق اگر وقت کم بیاورید یا خسته شده باشید براحتی می‌توانید تصمیم بگیرید که خواندن مطلب را تمام کنید.
- در خواندن انعطاف‌پذیر باشید، از رویکرد کلی خوانی استفاده کنید. برای بدست آوردن طرح کلی مطلب آن را بسرعت یا با دقت بخوانید. سپس توجه خود را به پاراگرافهایی جلب کنید که نیاز به تفکر انتقادی بیشتری دارد.
- هنگام بازبینی یک گزارش فراموش نکنید که آن را به‌طور فعال بخوانید یعنی ایده‌ها، مفاهیم و اطلاعات کلیدی در متن را مشخص کنید. اگر نمی‌توانید بر روی کتاب یا گزارش چیزی بنویسید، از مطالب مربوطه

فتوکپی بگیرید. با خواندن بخشهای پیچیده‌تر سعی کنید آنها را مجدداً تدوین کنید تا از طول آنها بکاهید و اطلاعاتی را که ارتباطی با منظور شما ندارد حذف کنید.

- زیر هر قسمتی که نیاز به مطالعه بیشتر دارد خط بکشید.
- کلمات و مفاهیم اصلی هر پاراگراف را برجسته کنید.

مرتباً بر اینجا و آنجای مطلب تمرکز کنید و از مرور کلی به مطالعه دقیق جزئیات کلیدی و سپس مجدداً به مرور کلی بپردازید.

۶. چگونه با نامه‌های رسیده برخورد کنید و آنها را سریعتر بخوانید

کسانی که در کار تجارت هستند در طول زندگی ممکن است حداقل پنجاه هزار نامه مستقیم اداری دریافت کنند که به «کاغذ پاره» نیز معروف‌اند.

فرض کنید باز کردن و خواندن هر نامه شصت ثانیه طول بکشد، حدود بیست هفته کاری، یا پنج ماه از زندگیتان را صرف این کار خواهید کرد و به کار دیگری نمی‌پردازید. آیا این سرمایه گذاری وقت به زحمتش می‌ارزد. البته بستگی به این دارد که محتوای نامه‌ها چه باشد و چگونه شما را در رسیدن به اهدافتان یاری کند.

در بسیاری موارد احتمال اینکه یکی از ده نامه‌ای که دریافت می‌کنید نفع یا سود مشخصی برای شما داشته باشد بسیار کم است. در صورتی که فقط ده درصد آن را بخوانید، وقت صرف شده به دو هفته کاهش می‌یابد. با بکار بردن تکنیکهای تندخوانی که در بالا توضیح داده شد می‌توانید با تصمیمگیری اینکه آیا این نامه اطلاعات مفیدی دارد یا نه، زمان خواندن آن را از یک دقیقه به پانزده ثانیه تقلیل دهید، که این صرفه‌جویی در مجموع زمان لازم را برای خواندن تمام نامه‌ها به یک هفته تقلیل می‌دهد.

- در هنگام باز کردن نامه‌ها سطل زباله را کنار خود داشته باشید تا بتوانید هر

کدام را که نفعی برای شما ندارد مستقیماً در آن بریزید.

- هر کدام را فقط یک بار رسیدگی کنید. تصمیم بگیرید چه اقدامی باید انجام گیرد، حتی اگر کاری که باید بکنید گذاردن آن در پرونده کارهای در دست اقدام باشد.

کارهای مشابه را با هم انجام دادن موجب افزایش راندمان خواهد شد زیرا توجه و دقت را افزایش می‌دهد، بنابراین با قرار دادن نامه‌ها در پرونده در دست اقدام، در یک نوبت با تمام محتویات آن مواجه می‌شوید که بدین ترتیب زمانی که به آنها اختصاص داده‌اید به مقدار زیادی کاهش می‌یابد.

- هر زمان که امکان‌پذیر بود از طریق تلفن، فاکس یا پست الکترونیکی[1] پاسخ دهید.
- راه دیگر نوشتن اظهار نظر خود به‌طور خلاصه روی نامه اصلی و ارسال آن از طریق فاکس است.

چگونه هنگام نوشتن در وقت صرفه‌جویی کنید

بسیاری از مردم نوشتن هر چیزی طولانیتر از یک یادداشت خلاصه را، کابوس شبانه و وقت تلف‌کن می‌یابند. آنها در این کار مسامحه می‌کنند و یا به کاغذ سفید خیره می‌مانند و وقت را تلف می‌کنند. آنها مدتها ناامیدانه برای تحریر افکارشان به دنبال لغات درست می‌گردند.

چند خطی می‌نویسند سپس آن را پاک می‌کنند. دوباره شروع می‌کنند، و بار دیگر از آنچه که نوشته‌اند احساس نارضایتی می‌کنند. همین طور ادامه می‌یابد، زمان بسرعت می‌گذرد و ضرب‌الاجل نزدیک و نزدیکتر می‌شود.

ضمن اینکه هیچ چیز کار نوشتن گزارش، متن سخنرانی یا هر چیز مطوّل و

1. E - Mail

مهمی را آسان نمی‌کند، راههای عملی وجود دارد که می‌تواند در آنچه که می‌خواهید تهیه کنید شما را بسرعت و کفایت برساند.

۱. آنچه را که می‌خواهید بگویید روشن بیان کنید

برای آنکه واضح بنویسید باید دلیل خاص تهیه کردن متن را در ذهن خود بپرورانید. این کار حوزه و محدودهٔ نوشته شما را روشن می‌کند و به شما فرصت می‌دهد که در موضوع دقیق شده نقطه نظر خود را در مورد آن بیان کنید. این موضوع ممکن است در مواردی صدق نکند، اما نقطه نظر شما هر چه روشنتر باشد، امکان موفقیت سخنرانیتان بیشتر خواهد بود.

آیا در این موضوع قصد دارید اطلاعاتی به دیگران بدهید، افراد را تشویق کنید تا یکسری اعمال را انجام دهند، یا ترکیبی از هر دو؟

با پاسخ دادن به این سؤال در ذهنتان، برای سخنرانی خود یک طرح کلی بریزید. جهتی را که می‌خواهید بروید مشخص کنید، نکات اساسی که تز شما را خواهند ساخت شناسایی کنید. این نکات باید به شیوه‌ای منطقی، در ارتباط با هم و معنی‌دار سازماندهی شده باشند. برای مثال:

- واقعه و علاج آن
- مشکل و راه حل آن
- علت و معلول آن

۲. رئوس مطالب را آماده کنید

بدون آن، سازمان موضوع به خطر می‌افتد. وجود رئوس مطالب شما را مقید می‌سازد که افکارتان را دنبال کنید و همواره در مسیر قرار داشته باشید. تمرین مفید در این زمینه خلاصه کردن نکات اصلی در حدود پنجاه کلمه است. این تعداد کلمه را می‌توانید در ظرف بیست ثانیه به‌طور منطقی و قابل فهم قبل از ایراد سخنرانی بخوانید.

- با مقدمه شروع کنید. اهداف و حوزه‌هایی را بیان کنید که قصد داشتید مطرح کنید.
- بعداً، بدنه موضوع را نکته به نکته بپرورانید.
- سرانجام، چنان نتیجه‌گیری کنید که متقاعدکننده و واضح باشد.

یکی از روشهای انجام دادن این کار نوشتن تعدادی عنوان و توضیحات و نکات مربوط به هر یک در زیر آنهاست. این کار به شما اجازه می‌دهد که تمام نظام متن را با یک نگاه بنگرید و هشدار می‌دهد که آیا از مطلب اصلی پرت شده‌اید یا نه.

برای مثال اگر در مورد عنوان خاصی بیش از حد نکته و مطلب نوشته‌اید، به معنی آن است که در آن موضوع وارد جزئیات غیر ضروری شده‌اید. شاید آن عنوان باید به دو قسمت یا حتی بیشتر تقسیم شود.

- ساده بنویسید
- استدلالهای خود را روشن و متقن گردانید.
- کوتاه بنویسید. (این موضوع برای متن سخنرانی که باید با صدای بلند اجرا شود بیش از پیش صدق می‌کند، زیرا همیشه بیان شفاهی بیشتر از نوشتن طول می‌کشد.)

۳. شروع کنید و بنویسید

بسیاری از نویسندگان ـ از جمله خود من ـ قبول داریم که دشوارترین بخش نوشتن همانا شروع کردن آن است. این کار حتی مشکلتر خواهد شد وقتی بدانید که احتمالاً در برابر یک عده حضار مخالف دست به سخنرانی می‌زنید. پس از کجا باید شروع کرد. در اینجا ده روشی که شما را به حرکت در می‌آورد، آورده شده است:

- زمانی که اولین پیش‌نویس خود را می‌نویسید، زیاد نگران نباشید که حتماً

صددرصد آن درست باشد. بهتر است اجازه دهید که ایده‌هایتان با سرعت بیرون بریزد، حتی اگر چند جمله هم نامرتب باشند یا پاراگرافها ضعیف بنا شوند.

اگر اولین نوشته‌تان به نظر بی‌ربط یا طولانی آمد اصلاً ناراحت نشوید. ویرایش یک نوشته از نوشتن آن برای بار اول ساده‌تر است.

- داشتن سرعت ثابت هنگام نوشتن به تداوم تراوشات فکری شما کمک می‌کند و باعث می‌شود که کلمات شما هنگام سخنرانی یا ادای آنها به صدای بلند به نظر طبیعی برسند.
- بمحض اینکه ایده‌ها شروع به تراوش کرد، هرگز برای خواندن مجدد آنچه که نوشته‌اید متوقف نشوید زیرا ممکن است سرچشمه ایده‌های شما خشک شود. در صورتی که شروع کردن برایتان مشکل است، فقط هر فکری را بنویسید که در ارتباط با موضوع سخنرانی به ذهنتان می‌رسد. هنگام نوشتن، طول جملات را کم و زیاد کنید. اما از نوشتن جملات طولانی پرهیز کنید. به عنوان یک قانون کلی، هر چه جمله کوتاهتر باشد پسندیده‌تر است.
- اگر هنوز گیج هستید؟ به جای تلاش در نوشتن نظراتتان آن را برای یک دستگاه ضبط صوت با صدای بلند بگویید. بیان شفاهی ایده‌ها اغلب هر مانع خلاقیت را درهم می‌شکنند.
- اگر متن یک سخنرانی را می‌نویسید، در شروع آن کلماتی مثل «شما» و «مال شما» بکار برید؛ بدین ترتیب مخاطبان شما نیز می‌توانند رابطه‌ای بین نیازهایشان و آنچه که می‌گویید پیدا کنند.
- زمانی که مذاکره فروش یا سایر سخنان مجاب کننده را آماده می‌کنید، از بکار بردن مستقیم کلمه «سود» اجتناب کنید ـ به نظر بسیار انحراف‌آمیز خواهد آمد. به جای آن، توضیح دهید که با خریدن خدمت یا محصول شما چه امتیازاتی نصیب مشتری می‌شود.

- فهرستی از این امتیازات تهیه کنید، فقط از چند کلمه کلیدی استفاده کنید ـ هر چه کمتر بهتر. اکنون یک گزارش کوتاه درباره این کلمات کلیدی بسازید.
- ضمن اینکه بکار بردن اصطلاحات فنی در جای خاص خود اهمیت دارد، تا آنجا که ممکن است از بکار بردن الفاظ تخصصی و نامفهوم پرهیز کنید. بعضی لغات هستند که صرفاً می‌خواهند میزان معلومات شما را به رخ دیگران بکشند! به همین دلیل هر کلمه‌ای را که به‌نظر با شکوه، ثقیل، یا چاپلوسانه می‌آید حذف کنید.
- حافظه ما اولین و آخرین کلمات را بهتر به خاطر می‌سپارد. قسمت میانی است که یادآوری آن مشکلتر است. روان‌شناسان به آن اثر «تقدم» و «تأخر» می‌گویند. اطمینان حاصل کنید که در همان ابتدا نکات، ایده‌ها، و استدلالهای کلیدی را برجسته کنید، سپس دوباره در انتها مختصراً به آنها بپردازید.
- از عباراتی که نکته‌ای به پیام شما اضافه نمی‌کند استفاده نکنید و آن را حذف کنید از قبیل:

۱. «نمی‌خواهم بگویم...» پس چرا می‌گویید؟
۲. «نیاز نیست که مجدداً تکرار کنم که...» چرا تکرار می‌کنید؟
۳. «من میل دارم صحبت خود را با گفتن...» فقط اصل مطلب را بگویید!
۴. «من مطمئنم شما خواهید فهمید...» روی آن شرط نبندید!

بالاخره همیشه واقف باشید که موضوع متن هر چه می‌خواهد باشد، مسئله مهم و کلیدی منطق و استخوان‌بندی آن است. خوانندگان باید قادر باشند توضیحات و استدلالهای شما را تا حدی که طبیعت مطالب متن اجازه می‌دهد بسادگی و سرعت دنبال کنند.

۱۱ اهداف خود را بشناسید

«سال به سال به ابزار بهتری مجهز می‌شویم تا چیزهایی را بدست آوریم که برای آنها تلاش می‌کنیم؛ اما ما برای چه تلاش می‌کنیم؟»
دکتر لارنس پیتر، اصول پیتر

در فصول قبل من راههای عملی کاهش اتلاف وقت را با تغییر شیوه بخصوصی که کارها را انجام می‌دهید بررسی کردم، و تجربه کردیم که بعضی از کارها واقعاً لازم نیست انجام گیرد. با استفاده از این فرایند مقدار زیادی از وقت خود را صرفه‌جویی خواهید کرد. اگر چه برای آنکه هر ثانیه از زندگی خود را بحساب آورید، می‌باید برداشت روشنی از اینکه در زندگی می‌خواهید به کجا برسید داشته باشید؛ میل دارید چه کار کنید، چه باشید و چه بدست آورید؟

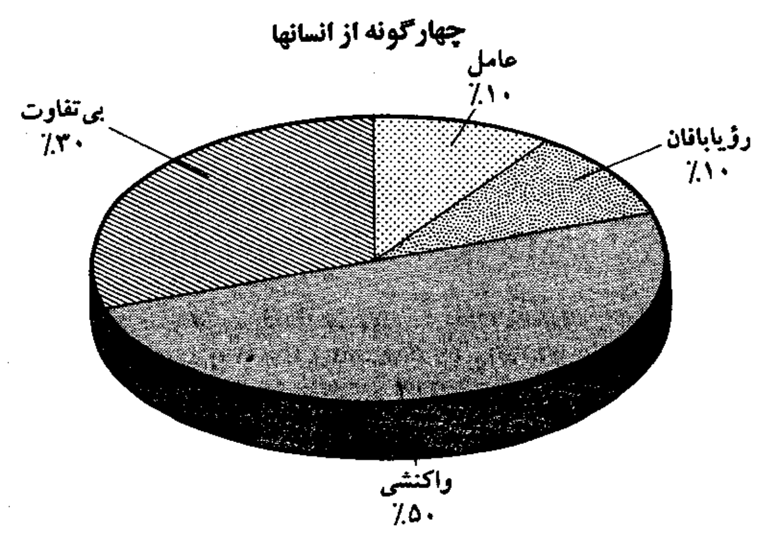
در مرکز مدیریت مؤثر زمان اهداف زندگی که بخوبی تعریف و مشخص شده‌اند نهفته است. بدون این اهداف واقعاً هرگز نخواهید فهمید که چگونه وقت خود را به بهترین وجه ممکن سرمایه‌گذاری کنید و آیا سرمایه‌گذاری صورت گرفته ارزش دارد؟

جریانهای بی‌هدف

دو هزار سال پیش فیلسوف رومی لوسیوس انئوس سنکا[1] گفته است: «برای کشتی‌ای که مقصدش نامعلوم باشد هیچ باد موافقی نمی‌وزد.»

هنوز، به‌رغم اهمیت بیش از اندازه هدف گذاری، اکثریت مردم زندگی خود را روی عرشه کشتیهای بدون مقصد می‌گذرانند. آنها مرتباً توسط بادهای متغیر سرنوشت به جلو و عقب رانده می‌شوند، بدون آنکه مسیر مشخصی برای راندن کشتی در نظر گرفته و مقصد بخصوصی در ذهن داشته باشند.

این افراد به جای اینکه قادر به انجام کاری مداوم و مفید در جهت اهداف تعریف شده و روشنی باشند، قربانی شانسها و شرایط می‌شوند.



1. Lucius Annaeus Seneca

چه تعداد از افراد هدف‌گذاری نمی‌کنند؟ تحقیقات نشان داده که احتمالاً بیش از ۹۷ درصد از مردم این کار را نمی‌کنند. در یک مطالعه معلوم شد که سی درصد مردم بی‌تفاوتند، آنها هیچ هدفی در زندگی ندارند، فقط زمانی دست به کاری می‌زنند که کس دیگری به آنها بگوید که چه کاری را، کجا و چگونه انجام دهند.

حدود پنجاه درصد واکنشی عمل می‌کنند. آنها به جای آنکه سعی کنند بانی تغییرات یا اداره‌کننده سرنوشت خویش باشند، فقط به اتفاقات واکنش نشان می‌دهند. آنها سراسر زندگی خود کار می‌کنند تا دیگران به اهدافشان برسند.

بیش از ده درصد از افراد در رؤیا زندگی می‌کنند. مغز آنها پر از نقشه‌های خیالبافانه برای کسب شهرت و دولت است. متأسفانه اهداف آنها چنان نامشخص و غیر واقعی است که نمی‌توانند قدمهای لازم عملی را برای واقعیت بخشیدن به آنها بردارند.

در نتیجه فقط ده درصد افراد جامعه عامل هستند. به جای اینکه منتظر شوند تا دیگران به آنها بگویند که چه بکنند، یا در مقابل اتفاقاتی که به آنها تحمیل می‌شود واکنشی عمل کنند یا زندگی را با خیالبافی هدر دهند، روی پای خود می‌ایستند و فرصتها را برای خود می‌سازند. به جای آنکه در زندگی به بازی گرفته شوند برای خود نقشی در این بازی می‌سازند. آنها بانی تغییرات و اداره‌کننده فعال زندگی خود هستند. آنها به تغییرات نه به عنوان تهدید بلکه یک فرصت نگاه می‌کنند، هر چند که هنوز در میان همین گروه نیز هدف‌گذاری به صورت گاه‌گاهی و تصادفی انجام می‌گیرد.

در یک بررسی در مورد دانشجویان دانشگاه ییل[1] آمریکا که در سال

1. Yale

۱۹۵۳ صورت پذیرفت، معلوم شد که فقط سه درصد از آنها برای زندگی خود هدف انتخاب کرده‌اند.

اما محققین همچنین گزارش داده‌اند که موفقترین مردان و زنان در عرصه‌های گوناگون تلاشهای انسانی از همین بخش ناچیز برخاسته بودند. در میان آنها تجار و ورزشکاران برجسته، کار آفرینهایی با موفقیتهای خارق‌العاده و فضلای معتبر، روزنامه‌نگارانی در سطح جهانی، نویسندگان و هنرمندان، دانشمندان برنده جوایز علمی و بهترین هنرپیشگان حضور داشتند.

اهمیت حیاتی هدف‌گذاری روشن برای خود

بسیاری از زنان و مردان پرکار می‌دانند که بدون هدف زندگی آنها نمی‌تواند به جهتی برود. آنها پذیرفته‌اند، که با وجود کار فعالانه، کوتاهی آنها در پیگیری راه مشخص و تعریف شده روشن، مانع شکوفایی تواناییهایشان در زندگی شده است. این افراد کسانی را تحسین می‌کنند که هدف‌گذاری کرده و برای رسیدن به آنها تلاش می‌کنند. آنها همچنین درک کرده‌اند که بدون هدف معین چگونگی صرف بهینه وقت غیر ممکن است.

با این همه با وجود تمام اینها اکثراً هنوز برای خود اهداف ثابتی تنظیم نمی‌کنند. چرا باید این گونه باشد؟ چرا تعیین هدف حتی توسط مردان و زنان پر کار و منضبط فراموش می‌شود؟

در زیر شش دلیل از متداولترین «دلایلی» مطرح شده است که افراد در مورد کوتاهی خود در تنظیم اهداف مشخص و نوشته شده آورده‌اند. اگر شما نیز جزو کسانی هستید که هرگز به تعیین هدف برای خود اهمیت نمی‌دهید، شاید بعضی از این دلایل موجب این انفعال در شما باشد.

۱. «کی به هدف نیاز دارد؟ من تا به حال با اینکه هدف نداشته‌ام بد کار نکرده‌ام.»
۲. «من هدفهایم را در مغزم نگه می‌دارم. هرگز لزومی به نوشتن آنها نمی‌بینم.»
۳. «تعیین هدف خطر شکست را افزایش می‌دهد.»
۴. «دستیابی به اهداف به معنی بالا رفتن توقعات دیگران از من خواهد بود.»
۵. «داشتن اهداف روشن اختیار را از زندگی می‌رباید.»
۶. «چگونه می‌توانم فهرست اهدافم را بنویسم؟ من از زندگی خیلی چیزها انتظار دارم.»

بهانه بیش از این بس است ـ همینها فعلاً کافی است؛ اکنون اجازه دهید تا به واقعیتها توجه کنیم.

۱. «چه کسی به هدف نیاز دارد؟ من تا به حال با اینکه هدف نداشته‌ام بدکار نکرده‌ام.»

این دلیل مثل آن است که بگوییم هر کجا که زندگی شما پایان یافت از نظرتان مقبول است. درست مثل این است که یک خلبان هواپیمای مسافربری از طریق بلندگو به مسافرانش اعلام کند که برایشان خبرهای خوب و بد دارد؟ «خبر بد این است که تمام ابزارهای هوانوردی هواپیما توسط رعد و برق از کار افتاده است. ما در طوفان و در بین کوهها گم شده‌ایم و اصلاً نمی‌دانیم به کجا می‌رویم. خبر خوب این است که با سرعت ششصد مایل در ساعت به پیش می‌رویم!»

۲.«من هدفهایم را در مغزم نگه می‌دارم. هرگز لزومی بـه نـوشتن آنـها نمی‌بینم.»

اهدافی که نوشته نشده‌اند دقیقاً همان تصورات و خیالات مـعنی مـی‌دهند. آرزوهای شما برای آنکه قابل فهم شوند باید به اعمالی تعریف شده و معین تبدیل شوند. تا زمانی که آنـها فـقط در مـغز شـما بـاقی بـمانند جـزو آن ده درصدی خواهید بود که به رؤیاپردازهای بی‌عمل می‌مانند. این موضوع مرا به یاد تهیه‌کننده نوارهای موسیقی روز می‌اندازد که یک بار نـامه‌ای از یک آهنگساز دریافت کرد به این مضمون «من جالبترین آهـنگ را سـاخته‌ام کـه می‌دانم نمره یک را بدست می‌آورد. متأسفانه شعر و آهنگ آن در مغزم مانده و بیرون نمی‌آید.» تهیه کننده در جواب به او گفت: «بسیار خوب، لطفاً مـغز خود را برای من بفرستید تا ببینم چه کار می‌توانم برایتان بکنم!»

این مثال در مورد هدف نیز صدق می‌کند. تا زمانی که هدفها در کاسه سر شما زندانی هستند هرگز قادر نخواهند بود اعمال شما را هدایت کنند. آنها در زندگی همان قدر به درد شما می‌خورند که سراب به درد کسی می‌خورد که در بیابان گم شده است.

بیشتر افرادی که از نوشتن اهدافشان امتناع می‌ورزند احتمالاً روز خود را با تکرار غم‌انگیزترین کلامی که در هر زبانی وجود دارد «چه می‌شد اگر...» به پایان می‌رسانند.

۳.«تعیین هدف خطر شکست را افزایش می‌دهد»

کاملاً حقیقت دارد. اما آیا در این بین چیزهای با ارزشتری بدست نخواهید آورد؟ یک ناشر امریکایی زمانی از من پرسید: چگونه مطمئن شوم کتابی را که چاپ می‌کنم فروش خواهد رفت؟ من به او گفتم که جوابش بسیار ساده است. اگر کلاً دست از کار انتشار کتاب برداری تضمین می‌کنم هرگز شکست نخواهی خورد!

چنین مشهور است که توماس ادیسون مخترع بزرگ امریکایی هزار ماده مختلف را به عنوان رشته درخشان برای ساختن لامپ حبابی امتحان کرد تا بالاخره یکی درست از آب در آمد. وقتی ماده تنگستن جواب داد کسی به او گفت که این نشان می‌دهد که شما هزار بار شکست خورده‌اید. ادیسون پاسخ داد «درست برعکس، من هزار راه پیدا کردم که شما نمی‌توانید از آنها لامپ روشنایی بسازید!»

نمایشنامه نویس ایرلندی برنارد شاو همین فلسفه را به زبان دیگر می‌گوید. او جایی گفته است به عنوان یک فرد جوان دریافته‌ام که از ده تلاشی که برای رسیدن به چیزی می‌کنم نه بار آن با شکست روبرو می‌شود. سپس گفت: «بنابراین تصمیم گرفته‌ام هر چیزی را ده بار امتحان کنم.»

هر زمانی که برای خود چند هدف مرکب در نظر می‌گیرید ـ و ارزشمندترین اهداف زندگیتان در این مقوله می‌گنجد ـ راز موفقیت شما این است که آنها را به اهداف کوچکتری تقسیم کنید که قابل اجرا شود. اگر چه هنوز هر کدام نیاز به عملی شدن دارد، اما منطقاً می‌توان پذیرفت که دستیابی به آنها امکان‌پذیر است. با آهسته و پیوسته حرکت کردن به طرف اهداف اصلی نه تنها فرصت بهتری دارید برای کسب آنچه که در زندگی برای آن برنامه‌ریزی کرده‌اید بلکه احتمالاً بیش از پیش در خود اعتماد به نفس و اشتیاق ایجاد می‌کنید.

لذا برای خارج شدن از حیطه امن خود آماده باشید. انسانهای کامیاب می‌دانند که در زندگی به کجا می‌روند. بازندگان فقط به جایی می‌روند که آنها را می‌فرستند ـ یا درجا می‌زنند. آرامش فقط پس از مرگ به وجود می‌آید.

۴. «دستیابی به اهداف به معنی بالا رفتن توقعات دیگران از من خواهد بود.»

درست است و اولین کسی که در این زمینه بیشتر از شما انتظار خواهد داشت

خود شما هستید. موفقیت همانند شکست اعتیادآور است. در حقیقت، این قویترین داروی جهان است. یادم می‌آید یک بار از سرپرست معلمین یک مدرسه در همسایگی‌مان سؤال کردم، شما بهترین هدیه‌ای که دوست دارید به شاگردانتان بدهید چیست. او جواب داد «طعم موفقیت» و کاملاً حق داشت. زمانی که آنها یک بار موفق شوند تشنه موفقیت خواهند شد. تعیین و کسب هدفهای مدون و معین کاری پراهمیت‌تر از صرف مدیریت زمان است و برای بهبود و حفظ اعتماد به نفس و عزت نفس بسیار ضروری است.

۵. «داشتن اهداف روشن اختیار را از زندگی می‌رباید.»

بسیاری بر این باورند که تعیین اهداف معین یا در حقیقت برنامه‌ریزی دقیق زمان به‌طور محسوسی می‌تواند کیفیت زندگی را محدود سازد. به‌طوری که یکی از مدیران بی‌برنامه امریکایی یک بار به من گفت «من میل دارم درها را برای فرصتها باز بگذارم. تعیین هدف، انتخاب افراد را در زندگی محدود می‌سازد و هرگونه هیجان و اختیاری را از انسان می‌گیرد.»

واقعیت این است که بدون هدف، مردم خطر افتادن به دام «گرفتار شدن» را می‌پذیرند. و «مشغول بودن» را با «انجام دادن کاری» اشتباه می‌گیرند.

در نتیجه در پایان روز از تلاشهایی که کرده‌اند خسته هستند بدون اینکه از این همه تلاش طرفی ببندند. تعیین اهداف مدون و مشخص ذهن شما را متمرکز و میزان انرژیتان را بالا نگه می‌دارد.

بدون اهداف روشن متوجه می‌شوید که بسیاری از اوقات خود را صرف امور بی‌اولویت و بی‌ارزش کرده‌اید و به امور ارزشمند و اولویت‌دار به مقدار کافی نپرداخته‌اید. خود پی خواهید برد تقاضاهایی که باید تفویض می‌شد یا به تأخیر افتاده یا اصلاً انجام نگرفته و به شما تحمیل شده است.

زمانی که اهدافتان برگزیده شد، این پند سقراط را بیاد آورید، که مسافری از او پرسید چگونه به کوه المپیاد برسم و او جواب داد. «فقط مطمئن باش هر

قدمی که برمی‌داری به طرف همان جهت باشد.» و بدانید که در مورد شما نیز صدق خواهد کرد.

۶. «چگونه می‌توانم فهرست اهدافم را بنویسم؟ من از زندگی خیلی چیزها انتظار دارم.»

البته باید تا حدودی جاه‌طلب باشید. سعی کنید هرچه می‌توانید در زندگی تلاش کنید تا هر چه بیشتر به اهداف شخصی و معنی‌دار خود برسید. اصلاً خوب نیست در بین بهترینها مقام دوم را بدست آورید. زیرا به هر حال بعضی اوقات مقام دوم از آخر دوم شدن معنی می‌دهد. مردان و زنان کامیاب که از خود رضایت دارند به‌طور مداوم در جهت اهداف متنوع شخصی و حرفه‌ای خود کوشش می‌کنند. به هر حال هر طور که نگاه کنید داشتن هدفهای متنوع خیلی بهتر از در یک جهت فکر کردن است.

مدیرانی که برای خود طیفی از اهداف شخصی، خانوادگی و اجتماعی برمی‌گزینند، نسبت به کسانی که روی یک جنبه از زندگی مثلاً در زمینهٔ شغلی، تمرکز می‌کنند، از روحیه متعادلتری بهره‌مندند.

البته با تمام اینها به این نکته نیز باید اشاره کرد که لزوماً وقت کافی در زندگی برای دستیابی به هریک از اهداف امکان‌پذیر یا حتی آرزوهای دور از دسترس وجود ندارد. اگر سعی دارید که به هر چیز برسید، باید بگوییم حتی نسبت به آن کس که فقط یک هدف را انتخاب می‌کند کمتر به خواسته‌ها و اهداف خود خواهید رسید، پس چه بهتر است با تلاش در جهت اهداف کمتر اما روشن و تعریف شده راضی باشید.

بعضی از مردم در ساختن فرصتها بی‌تفاوتند. مانند کودکانی که به یک کارخانه شکلات‌سازی برده شده‌اند و خود را در محاصره انواع شکلاتهایی می‌بینند که همه به یک اندازه خوشمزه هستند. برای آنها انتخاب یا عدم انتخاب یک نوع شکلات بسیار دشوار می‌شود. مثل پروانه از روی این

سخنانی از افراد موفق

جفری آرچر

«راز موفقیت من داشتن نظم شخصی است. اگر مشغول نوشتن باشم از ۶ تا ۸ صبح، سپس از ساعت ۱۰ تا ۱۲، ۲ الی ۴ و ۶ تا ۸ شب می‌نویسم. با این روش و هر سال، در دورانی که به کارهای سیاسی نمی‌پردازم حدود ۶۰۰ الی ۷۰۰ ساعت می‌نویسم ـ بخصوص در تعطیلات ماه اگوست، سپتامبر و دسامبر. من این امتیاز را داشتم که یک ورزشکار در سطح جهانی باشم و در نتیجه به تمرین برای روی فرم بودن چه از لحاظ بدنی و چه از لحاظ فکری عادت کرده‌ام. انسان به این گونه انضباط عادت خواهد کرد. حتی زمانی که کار نویسندگی نمی‌کنم مثلاً زمانی که با مارگارت تاچر کار می‌کردم، باز هم همین دو روش را داشتم ۸۰ ساعت کار که به بخش ۲ ساعته تقسیم می‌شد. در زمانی که می‌نوشتم. خاطرات من به مدت دو سال قبلاً رزرو شده بود. من می‌دانم که شانزده هفته این برنامه را اجرا خواهم کرد. هرگاه مشغول به کاری هستم، نویسندگی یا ایراد سخنرانیهای سیاسی یا هر چیز دیگر، جدول زمان‌بندی را که برای خود تهیه کرده‌ام کاملاً رعایت می‌کنم. باید کاملاً قاطع و بیرحم باشید. برای مثال دیروز من با دوستان قدیمی‌ام ناهار صرف می‌کردیم و سر ساعت طبق برنامه قبلی‌ام آنها را ترک کردم هر چند که می‌دانستم آنها با هم تمام بعدازظهر را خوش می‌گذرانند.»

«من وقت تلف نمی‌کنم. بسیاری از مردم وقت خود را بیهوده تلف می‌کنند، کارهایی مثل گپ زدن، تلفنهای بیخودی، قهوه خوردن، روزنامه خواندن. همه اینها خیلی خوب است اما من دوست دارم که روی تمام لحظه‌هایی که در آن دو ساعت دارم حساب کنم و به کارم بپردازم. تا احساس کنم چیزی را بدست آورده‌ام.»

«البته من برای تفریح و ورزش نیز زمانی را اختصاص می‌دهم و خیلی خوشبخت هستم زیرا با زنی ازدواج کرده‌ام که او نیز مانند من وقت‌شناس است و به همان میزان نسبت به اجرای برنامه‌های خود قاطع وبیرحم است.»

شکلات مورد علاقه‌شان به شکلات دیگر پرواز می‌کنند و هرگز به خود فرصت نمی‌دهند که به اندازه کافی از یکی بخورند.

بالاخره هرگز به رضایت هم نمی‌رسند بلکه احتمالاً این به درماندگی، ناامیدی و احساس شکست می‌انجامد. ویلیام جیمز یک رمان‌نویس مشهور گفته است: هیچ کس بدبخت‌تر از آن نیست که به هیچ چیز مگر دودلی عادت کرده باشد.

من روی تعیین اهداف روشن و تلاش به‌سوی آنها در زندگی تأکید فراوان دارم زیرا این مسئله را برای مدیریت شخصی و مؤثرِ زمان کاملاً اساسی می‌دانم. در حقیقت اگر هیچ نکته‌ای را از این کتاب اجرا نکنید و فقط قصد کنید که برای خود در زندگی هدفی را تعیین کنید نیمی از راهی را پیموده‌اید که شما را به یک مدیر عالی زمان بدل خواهد ساخت. از آنجا که عمر بسیار محدود است، راه دیگری ندارید مگر اینکه آن چیزهایی را انتخاب کنید که برایتان بیشترین اهمیت را دارند و برروی آنها تمرکز کنید، به‌جای آنکه به‌دیگران اجازه دهید شما را به‌طرف خواسته‌هایشان برانند، فرصتها را خود بسازید.

اهمیت تعیین، پیگیری و کار کردن در جهت اهداف روشن با روحیه‌ای سرشار از انضباط در نظرات نویسنده میلیونر جفری آرچر[1] که در صفحهٔ قبل به تصویر کشیده شده است در مورد مدیریت شخصی اثر بخش آمده است.

اهداف خود را تعیین کنید

خانه‌ای را می‌بینید که در آتش می‌سوزد. دود از پنجره‌ها بیرون می‌زند و کسی بیهوش در مقابل در ورودی به زمین افتاده است در چنین شرایط اضطراری اهداف شما روشن است:

۱. نجات قربانی با کشاندن او به محل امن.

۲. تماس با اداره آتش نشانی برای خاموش ساختن آتش.

اهداف روشنی نظیر این هیچ راهی را برای اتلاف وقت باقی نمی‌گذارد.

1. Jeffrey Archer

اما متأسفانه مواردی وجود دارد که اوضاع به این روشنی نیست. اکثراً اهداف ما مبهم و بسختی قابل تعریف و اندازه‌گیری به‌نظر می‌رسند.

- من دوست دارم در کارم بانشاط‌تر باشم.
- من جداً باید اندامم را متناسبتر کنم.
- من آرزو دارم روابط بهتری با دیگران داشته باشم.
- من دلم می‌خواهد راحتتر با دیگران دوست شوم.
- من می‌خواهم سریعتر ترقی کنم.
- صحبت کردن به یک زبان خارجی باعث لذت من می‌شود.

اگرچه این خواسته‌ها به‌نظر با ارزش می‌رسند، اما اهداف حقیقی نیستند. صرفاً آرزوهایی هستند که بدرستی تعریف نشده‌اند.

مشکل دیگر می‌تواند این باشد که اهداف با یکدیگر تعارض داشته باشند، برای مثال هم مایلید وقت خود را با خانواده بگذرانید و هم در زمینه شغلی ترقی کنید.

در محیط کار نیز ممکن است اهداف شما با آنچه که مدنظر رئیستان است در تقابل باشد.

انواع سه‌گانه هدف

تمام هدفها در این سه طبقه جای می‌گیرد. اهداف «چرایی»، «چیستی»، و «چگونگی».

۱. اهداف «چرایی»، اهداف شخصی هستند. آنها به خانواده و روابط خانوادگی، سلامتی جسمی، فکری، اخلاقیات، نیازهای روحی و روابط با دیگران ارتباط دارند.

آنها زیربنای زندگی را می‌سازند، اهداف «چرایی» دلایلی هستند که می‌خواهید تمام اهدافتان را در زندگی طبق آنها کسب کنید. متأسفانه با تمرکز

و سعی در جهت رسیدن به اهداف «چیستی» و «چگونگی» بسادگی اهداف «چرایی» از نظر شما دور می‌شوند.

۲. اهداف «چیستی» جاه طلبیهای شما را نشان می‌دهد. این اهداف، هدفهای شغلی، مالی و ایمنی شما را در بر می‌گیرند. آنها «چیزهایی» هستند که برای رسیدن به اهداف «چرایی» می‌خواهید یا نیاز دارید.

۳. اهداف «چگونگی» راههایی را که اهداف «چیستی» می‌توانند بدست آورند مشخص می‌کنند. اکنون اجازه دهید ببینیم که چگونه این اهداف متفاوت عمل می‌کنند:

- **اهداف «چیستی».** من می‌خواهم بهترین فروشنده شرکتم بشوم، تا عضو کلوپ مدیریت شوم و این کار را با بالا بردن سهمیه فروشم تا هشتاد درصد و کسب درآمد بالغ بر دویست هزار دلار در سال انجام می‌دهم.
- **اهداف «چگونگی».** من تمام اینها را با بالا بردن مهارتهای فروش بدست می‌آورم. گسترش شبکه تماس با مشتریها، با تماسهای تلفنی بیشتر برای عرضهٔ کالا و با انعقاد قراردادهای بیشتر.
- **اهداف «چرایی».** من می‌خواهم اینها را بدست آورم تا امنیت مالی خانواده‌ام را تأمین کنم. تا از احترام دیگران نسبت به خودم لذت ببرم و خانواده‌ام به من افتخار کنند. تا با رسیدن به خواسته‌هایم خود را موفق دیده و از خودم راضی باشم. تا در منطقه قشنگی از شهر زندگی کنم و برای فرزندانم، بهترین امکانات را در آغاز زندگیشان مهیا سازم.

همان طور که ملاحظه می‌کنید اهداف «چرایی» موتور محرک در پشت تمام اهداف قرار دارند که بدین لحاظ مهمترین و شخصیترین اهداف ما هستند.

کسانی که بیش از حد بر روی اهداف «چگونگی» و «چیستی» تأکید دارند بدون اینکه قبلاً اهداف «چرایی» خود را تبیین کرده باشند خود را در خطر

سرخوردگی و یأس در آخر روز کاری می‌اندازند. هر چقدر هم که دیگران آنها را موفق تصور کنند.

مرد یا زنی که سالها کار کرده است تا اهداف «چیستی» خود را تحقق بخشد بدون اینکه از خود سؤال کند «چرا دارم این کار را می‌کنم؟» حتی بعد از اینکه به جاه‌طلبیهای خود رسید محکوم به سرخوردگی خواهد بود. بدون فهم «چرایی» تمام موفقیتها و پیروزیها توخالی خواهند بود.

در یکی از فیلم‌های سالهای هشتاد به نام زندانی خیابان پنجم، جک‌لمون که در نقش یک مدیر تبلیغاتی بازی می‌کرد بعد از اینکه به خانه برگشت دید که دزدان آپارتمان مجلل او را زیر و رو و غارت کرده‌اند. در حالی که با حالت دل شکسته و مغبون در میان مابقی اثاثیه نشسته بود، بطری‌ای را یافت که موسیقی می‌نواخت و به یاد آورد «من دو ساعت از زندگی‌ام را برای خریدن این شیء صرف کرده‌ام» و فوراً نتیجه گرفت که دستاوردهای زندگی و کارش شرم‌آور است.

او با بیش از حد تأکید ورزیدن به اهداف «چیستی» دیدش را نسبت به اهداف «چرایی» که دقیقاً مهمتر نیز هستند، از دست داده بود.

شناختن اهداف «چرایی»

بهترین راه پی بردن به اهداف «چرایی» تهیه یک آگهی فوت برای خود است. هر چند که این پیشنهاد ممکن است خوف‌آور به‌نظر برسد. این مؤثرترین روشی است که می‌توانید چیزهایی را که بیشترین اهمیت را در زندگی شما دارد بدانید و روی آنها تمرکز کنید. با این کار در مورد خودتان آن طور که می‌خواهید ایده‌آل باشید و پس از مرگ از شما یاد شود بنویسید نه آنچه که فعلاً هستید.

- میل دارید چگونه از شما یاد شود.

- امیدوار هستید که در پایان زندگی به چه اهداف شغلی یا حرفه‌ای دست یابید.
- می‌خواهید چه نوع روابطی با دیگران داشته باشید.
- کجا و تحت چه شرایطی میل دارید زندگی کنید.
- از نظر فکری و جسمی می‌خواهید چگونه باشید.
- میل دارید دوستانتان چگونه از شما یاد کنند.
- آیا میل دارید به‌طور کلی اثری از شما در جامعه باقی بماند.

از قوهٔ تخیل خود کمک بگیرید و بزرگداشتی را برای خود ترسیم کنید تا پایان قابل قبولی برای زندگی پر از تلاش و سختکوشی شما باشد. مثال زیر می‌تواند پیشنهاد عملی‌ای باشد که نشان دهد چگونه می‌باید این کار را انجام دهید.

طرح الگوی زندگی

با پر کردن فرم زیر برای خود یک آگهی فوت خیالی تهیه کنید.

آرزوهایی که تا کنون به آن نرسیده‌اید را نیز در آن درج کنید.

جان شب قبل در *۱۲۶* سالگی فوت کرد.

در *پاریس* (جایی که بیشتر دوست دارید زندگی کنید.)

جان به عنوان یک *کارگردان سینما* (شغلی که دوست دارید داشته باشید.)

مقام *مدیر ارشد استاد* را دارا بود (تا میزانی که دوست دارید ترقی کنید.)

فعالیتهای متفرقه او *دریانوردی، نقاشی، سفر* بود (سرگرمیها، فعالیتهای فوق برنامه، علایق)

دستاوردهای *جان* شامل *تلاش برای آگاه ساختن مردم در مورد نابود شدن جنگلها بود.*

جان به خاطر *مهربانی، دوستی بی‌شائبه* همیشه در یادها باقی خواهد ماند.

اکنون با پر کردن خطوط سیاه در فرم زیر یک آگهی برای خود تهیه کنید.

طرح الگوی زندگی

با پر کردن فرم زیر برای خود یک آگهی فوت خیالی تهیه کنید.
آرزوهایی که تا کنون به آن نرسیده‌اید را نیز در آن درج کنید.
ـــــــ شب قبل در ـــــــ سالگی فوت کرد.
در ـــــــ (جایی که بیشتر دوست دارید زندگی کنید.)
ـــــــ به عنوان یک ـــــــ (شغلی که دوست دارید داشته باشید.)
مقام ـــــــ را دارا بود (تا میزانی که دوست دارید ترقی کنید.)
فعالیتهای متفرقه او ـــــــ بود (سرگرمیها، فعالیتهای فوق برنامه، علایق)
دستاوردهای ـــــــ شامل ـــــــ
ـــــــ به خاطر ـــــــ همیشه در یادها باقی خواهد ماند.

از خود بپرسید: «من اکنون برای دست‌یابی به این اهداف چه می‌کنم؟»
اگر جواب «هیچی یا اندک» باشد بخش زیر را بخوانید و سپس تغییراتی را که کمک می‌کند تا به آنها برسید در نظر بگیرید.

شناختن اهداف «چیستی» و «چگونگی»

بعضی از مدیران اظهار می‌دارند که تعیین اهداف شغلی غیر عملی است زیرا شانس و اقبال در سرنوشت بسیار مهم است.

- شانس اینکه در مکان و زمان مناسب حضور داشته باشید.
- شانس اینکه در شراکت با دیگران یک مشاور خردمند و دلسوز را در کنار خود داشته باشید.

در حالی که هر دو اینها به یک اندازه مهم هستند، شانس دقیقاً این گونه

تعریف می‌شود: «آمادگی در هر لحظه برای استفاده از فرصتها» هر دو آنها بدین وسیله می‌توانند برنامه‌ریزی شوند:

- با مشخص ساختن اهدافتان به‌طوری که قادر باشید فرصتهای حقیقی را از انحرافات کاذب و وقت بر باد ده متمایز سازید.
- توسط اولویت بخشیدن به کسب یا عمق بخشیدن به مهارتها، دانشها و تجربیاتی که لازمهٔ به چنگ آوردن و بهره‌برداری از این گونه فرصتهای حقیقی است. از هر شکست خورده‌ای که بپرسید می‌گوید: موفقیت فقط به شانس بستگی دارد!

۵ قاعده برای هدف‌گذاری

تمام اهدافتان را طبق الگوی زیر تنظیم کنید
مشخص[1]
قابل اندازه‌گیری[2]
قابل دسترس[3]
واقع‌بینانه[4]
با محدودیت زمانی[5]

هر نوع هدفی را که بر می‌گزینید مطمئن شوید که با این پنج مؤلفه هماهنگ است. این اهداف باید:

۱. **مشخص باشد.** دستور کاری تهیه کنید که چگونه از وقت خود استفاده کنید. اما قبل از اینکه تصمیم بگیرید برای دستیابی به این هدف چه کارهایی

1. S - SPECIFIC 2. M - MEASURABLE
3. A - ATTAINABLE 4. R - REALISTIC
5. T - TIME LIMITED

را باید انجام دهید، از خود بپرسید آیا این همان چیزی هست که شخصاً مایلید به آن برسید. یا آن را واقعاً برای خوشایند و خوشامدگویی دیگران مثلاً پدر یا مادر خود برگزیده‌اید؟

ما تنها اهدافی را حقیقتاً با انگیزه و تلاش خستگی‌ناپذیر دنبال می‌کنیم که دستیابی به آنها به ما احساس رضایت شخصی بدهد. آنهایی که مطابق ارزشها، اولویتها و هنجارهای شخصی ما باشند.

اطمینان حاصل کنید که اهدافتان متعادل باشند. از تأکید یک جانبه بر یک جنبه زندگی پرهیز کنید، مثل شغلتان با کنار گذاردن خانواده و روابط با دیگران. از آگهی فوت خیالی به عنوان یک راهنما در مورد اهدافی که بیشترین معنی و اهمیت را در تمام عرصه‌های زندگیتان دارد استفاده کنید.

۲. قابل اندازه‌گیری باشد. باید راهی برای سنجش پیشرفت خود در جریان رسیدن به اهدافتان وجود داشته باشد. هر چه اندازه‌گرفتن آن مشکلتر باشد احتمال دست نیافتن به آن بیشتر است. برای مثال هدف «لاغر بودن» بسیار مبهم و ذهنی است. «لاغری» از نظر یک فرد برای کس دیگر «چاقی» معنی می‌دهد. در حالی که هدف کم کردن دو کیلو در هر ماه از وزن نه تنها منطقی است بلکه براحتی نیز قابل دسترس است.

۳. قابل دسترس باشد. مطمئن شوید که هدف در عرصه قدرت و مسئولیت شما قرار دارد. آیا تمام منابعی را که لازم است در اختیار دارید؟ اگر نه تهیه این منابع را جزو اهداف اولویت‌دار خود قرار دهید. برای رسیدن به این اهداف چه قدر به دیگران متکی هستید؟ اگر جواب این است که «تا حدود قابل ملاحظه‌ای» چگونه می‌توانید مطمئن باشید که به قدر کافی حمایت می‌شوید؟ اگر در این مورد نیز شک دارید ایجاد این تعهد در دیگران را نیز جزء یکی از اهداف کلیدی زندگی خود قرار دهید.

۴. واقع‌بینانه باشد. اهداف شما باید چیزهایی باشد که بتوانید به‌طور واقع‌بینانه‌ای آن را بدست آورید. نمی‌خواهم بگویم که آنها باید از خواسته‌های شما کمتر باشد. نه اصلاً چنین نیست، اهدافی که بسادگی

بدست آیند انگیزه و پاداش کمی را بر می‌انگیزند. مطالعات نشان داده‌اند که آنـهایی کـه در زنـدگی بـه مـراتب بـالایی رسـیده‌انـد بـرای خـود اهـداف جاه‌طلبانه‌ای انتخاب کرده‌اند.

اما هر چه باشد تلاشهای شما باید توسط خودتان در زمانی که در اختیار دارید قابل دسترس باشد.

۵. محدودیت زمانی داشته باشد. تعیین ضرب‌الاجل به اهدافتان فوریت می‌بخشد. اما مطمئن باشید که ضرب‌الاجل خود را واقع‌بینانه انتخاب کنید و سایر کارهای خود را که زمـانبر هسـتند نـیز در نـظر بگـیرید. در حـالی کـه پرداختن کامل به اهدافتان کاملاً ضروری است و مطمئن شوید که آنها مهم و ارزشمند هستند.

هرگز به خودتان اجازه ندهید آنها را برای خود مطلق و غیر قـابل تـغییر کنید، زیرا مسایل بسرعت تغییر می‌کنند، اهداف نیز به همین نسبت باید قابل انعطاف باشند. این مسئله بخصوص در مورد اهداف «چیستی» و «چگونگی» بیشتر صدق می‌کند. اهدافی که حد میانی هستند تا شما به اهداف چـرایـی برسید که خود این اهداف نیز ممکن است در عرض چند ماه بـه‌طور قـابل ملاحظه‌ای تغییر کنند. چنین تخمین زده شده است که به عنوان مثال هر کسی در طول عمر کاری خود لااقل هفت بار تغییر شغل می‌دهد. اگر هم خیلی یک بعدی فکر کنید و به یک هدف بچسبید ممکن است موجب از دست رفتن فرصتهای دیگر شود.

اهدافتان را به صورت نوشته در آورید

با دیدگاههایی که از تمرینهای بالا بدست آورده‌اید آرزوها و برنامه‌هایتان را به صورت اهداف تحت سه عنوان زیر بنویسید:

- اول، اهدافی را که می‌خواهید در درازمدت مثلاً ظرف پـنج سـال بـه آن

دست یابید.

- دوم، اهداف میان‌مدتی که به‌طور واقع‌بینانه انتظار دارید ظرف یک سال آینده کسب کنید.
- سوم، اهداف کوتاه‌مدت که طی دو ماه آینده بدست خواهید آورد.

اگر چه زیر هر کدام از عنوانها پنج جای خالی در جدول در نظر گرفته شده است. نیازی نیست که حتماً هر پنج خط را پر کنید. اما ممکن است بعداً میل داشته باشید برگردید و اهداف بیشتری را به آنها اضافه کنید.

اهداف «چیستی» بلندمدت

تا سال ـــــــ من اهداف زیر را بدست خواهم آورد.

(تاریخ پنج سال بعد از این را بنویسید)

۱. ____________________

۲. ____________________

۳. ____________________

۴. ____________________

۵. ____________________

اهداف «چگونگی» بلندمدت

برای دستیابی به این اهداف طی پنج سال آینده من باید:

۱. ____________________

۲. ____________________

۳. ____________________

۴. ____________________

۵. ____________________

اهداف «چرایی» بلندمدت

من می‌خواهم به این اهداف دست یابم زیرا:

۱. ______

۲. ______

۳. ______

۴. ______

۵. ______

اهداف «چیستی» میان‌مدت

تا سال دیگر، به اهداف زیر دست خواهم یافت:

۱. ______

۲. ______

۳. ______

۴. ______

۵. ______

اهداف «چگونگی» میان‌مدت

برای دست یابی به این اهداف در یکسال آینده من باید:

۱. ______

۲. ______

۳. ______

۴. ______

۵. ______

اهداف «چرایی» میان‌مدت

من می‌خواهم این اهداف را بدست آورم زیرا:

۱. ______

۲. ______

۳. ______

۴. ______

۵. ______

اهداف «چیستی» کوتاه مدت

طی دو ماه من باید اهداف زیر را بدست آورم:

۱. ______

۲. ______

۳. ______

۴. ______

۵. ______

اهداف «چگونگی» کوتاه مدت

برای دستیابی به این اهداف در عرض دو ماه آینده من باید:

۱. ______

۲. ______

۳. ______

۴. ______

۵. ______

اهداف «چرایی» کوتاه مدت

من می‌خواهم این اهداف را طی دو ماه آینده بدست آورم زیرا:

١. ________________

٢. ________________

٣. ________________

۴. ________________

۵. ________________

نوشتن اهدافتان بدین طریق به شما اجازه می‌دهد که:

- آنها را مشخص و واضح نمایید. در نتیجه از داشتن آرزوهای مبهم ممانعت به‌عمل می‌آورد.
- همه اهداف کوچکتر خود را شناسایی کنید ـ گامهای اولیه برای رسیدن به اهداف اصلی مشخص می‌گردد.
- برای دستیابی به این اهداف ایجاد تعهد می‌کند. توجه داشته باشید که اعلام کرده‌اید «من ...... بدست خواهم آورد» نه «امیدوارم ...... بدست آورم.» یا «دوست دارم ...... بدست آورم.»
- تعیین اولویت‌ها را ساده‌تر می‌سازد.

به این نکته مهم توجه کنید:

- همیشه اهداف خود را به زمان حال بنویسید. مثل اینکه قبلاً به آنها دست یافته‌اید. این کار ذهن ناهوشیار شما را برای رسیدن به آنها برنامه‌ریزی خواهد کرد، اعتماد به نفس شما را افزایش می‌دهد و شور و اشتیاق را در شما بالا خواهد برد.

موانع باز دارنده را مورد توجه قرار دهید

زمانی که اعمالی (اهداف و چگونگی) را که باید انجام گیرند تا اهداف

«چیستی» بدست آیند در نظر می‌گیرید به اصول گامهای محدود کننده (صفحه بعد) توجه کنید. این اصول به معنی آن است که باید هر گونه مانعی راکه غلبه بر آنها باعث پیشرفت شما می‌شود از میان بردارید. از خود بپرسید:

- «من باید چه کاری انجام دهم / چه چیزی یاد بگیرم / چه چیزی بدانم تا این هدف را بدست آورم؟»
- «به کمک چه کسانی احتیاج دارم؟»
- «چه کسی می‌تواند مانع پیشرفت من شود؟ برای رسیدن به اهدافم با چه کسی باید همکاری، همیاری یا کار کنم؟»
- «چه تعهداتی باید داشته باشم تا بتوانم این اهداف را بدست آورم؟ آیا راه بهتری وجود دارد؟»

برای روشن شدن مراحل محدودکننده که می‌توانند مانع دستیابی شما به یک یا تعداد بیشتری از اهدافتان شوند جدول اهداف بالقوه را پر کنید. اگر مطمئن هستید که مهارت خاصی را بدست خواهید آورد زیر عنوان کفایت علامت بزنید. زمانی که بعضی از موانع پیشرفت خود را شناسایی می‌کنید در زیر عنوان مراحل محدودکننده علامت بزنید.

اکنون باید روی این مراحل یا هدفهای کوچکتر، که سبب غلبه بر محدودیتهایی که مانع پیشرفت شما در دستیابی به اهدافتان می‌شوند، کار کنید.

- سه تا از اولین اهداف بلند ـ میان ـ کوتاه مدت خود را بر روی کارتهای کوچک بنویسید و آنها را در محلهایی قرار دهید که بتوانید هر روز براحتی آنها را ببینید. آنها را می‌توانید روی آینه دستشویی منزل، داشبورد ماشین، تلفن، پایانه کامپیوتری بچسبانید. این کارتهای کوچک را در داخل کیف جیبی خود قرار دهید. آنها را مرتب بخوانید و تجسم کنید که قبلاً به

جدول استعدادهای لازمه هدف

	کافی	مرحلهٔ محدودکننده
برنامه‌ریزی شغلی		
مهارتهای لازم		
ارتباطات		
کار گروهی		
تصمیمگیری		
حل مسئله		
مقابله با دگرگونیها		
تفویض اختیار		
بین فردی		

آنها رسیده‌اید. این کار حتی در دورانی که ناامید هستید و عقب نشینی کرده‌اید موجب تقویت انگیزه می‌شود.

- مسئولیت هر کاری را که برای دستیابی به این اهداف ضروری است قبول کنید. به خود بگویید: «اگر قرار است این طور شود... پس من مسئول آن هستم.»

بعضی از افراد نوشتن فهرست اهداف خود را به این شکل مشکل می‌پندارند، بخصوص در مورد اهداف «چگونگی». اگر شما نیز در این مورد مشکل دارید، از ابتکار نقشه‌بندی ذهن، روش انقلابی فکر خلاق که توسط تونی بوزان[1] ابداع شده است استفاده کنید.

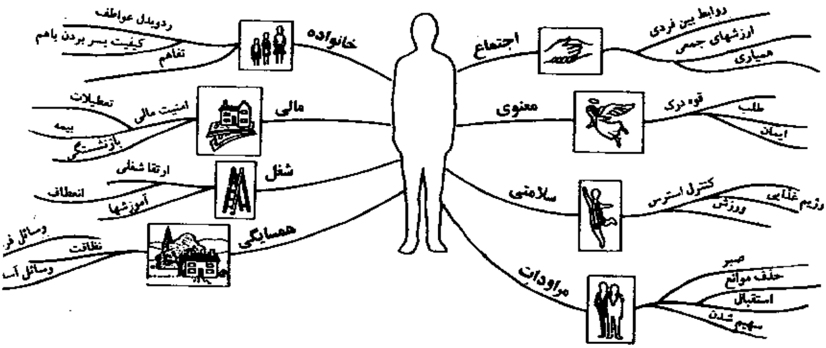
1. Tony Buzan

چگونه نقشه ذهنی اهداف زندگی خود را بکشید

برای این منظور به یک صفحه سفید بزرگ و چندین ماژیک رنگی احتیاج دارید. برای کشیدن نقشه ذهنی چهار مرحله وجود دارد.

۱. در مرکز این کاغذ سفید یک نقاشی یا طرحی از یک آدم کوچک بکشید که فرضاً شکل شماست. این طرح را می‌توانید هر طور که دوست دارید بکشید. از یک طرح کلی انسان تا جزئیات یک آدم. اگر مهارت هنری ندارید اصلاً ناراحت نباشید. این طرح را فقط خودتان نگاه می‌کنید.

۲. از این طرح خطوطی به شکل شعاعهای مختلف (به زیر نگاه کنید) به اطراف بکشید. هر شعاع یک جنبه مهم از زندگی شما را نشان می‌دهد. (خانوادگی، اجتماعی، اقتصادی، شغلی، روحیه، سلامتی، محل زندگی، دوستی) هر خط را با نوشتن کلمه‌ای در بالای آن مشخص کنید. مطمئن شوید که کلمات انتخاب شده به خطوط نزدیک باشند و از همدیگر فاصله داشته باشند. از رنگهای مختلف برای کشیدن و نوشتن روی خطوط کمک بگیرید.



۳. در آخر هر خطی یک نقاشی بکشید که جنبه‌ای از عرصهٔ زندگی شما را به تصویر بکشد. برای مثال؛ یک صورت یا لبخند برای دوستی، دو دست

که یکدیگر را می‌فشارند برای اجتماعی، یک نور توخالی درخشان برای معنویات، مهم نیست چه نمادی را انتخاب می‌کنید. هر چیزی را که برای شما معنی مشخصی دارد بکشید. اکنون این خطوط را از طرف دیگر امتداد دهید. در مورد اینکه این سرفصلها برای شما چه معنی می‌دهد فکر کنید. اگر ذهن شما کار نمی‌کند از تداعی معانی استفاده کنید. اولین لغتی را که به ذهنتان در مورد سر فصل مربوطه می‌رسد انتخاب کنید. برای مثال اولین لغتی را که در مورد امور اقتصادی به ذهنتان می‌رسد نظیر (ایمنی) بازنشستگی، تعطیلات، خانه بزرگتر، مدرسه خصوصی و غیره بنویسید.

۴. نقشه ذهنی خود را در یک دورهٔ زمانی تکمیل کنید. آن را همراه و کنار خود داشته باشید و نظرات، افکار و اهداف بیشتری را که دائماً به ذهنتان خطور می‌کند در آن وارد کنید.

این رویکرد شناسایی هر سه نوع هدفی را که باید داشته باشید آسانتر می‌کند: «چراها»، «چیستیها» و «چگونگیها». زمانی که این کار را انجام می‌دهید اهداف بدست آمده را از نقشه ذهنی برداشته و در فرم اهداف صفحه ۲۰۳ بنویسید.

در این مختصر من فقط توانستم بعضی از فرایندهای اصلی این عمل شوق‌انگیز را که توسط تونی بوزان در سی سال پیش ابداع شده بود برایتان توضیح دهم؛ روشی که افراد و یا سازمانهای بزرگی در سراسر جهان خردمندانه از آن استفاده می‌کنند.

اهداف «چرایی» بسیار مبرم هستند

توانایی تعیین هدفهای روشن، سپس برنامه‌ریزی برای دستیابی به آنها مهارت مهم و اساسی است که همهٔ آنهایی که این توانایی را دارا بودند در زندگی به دستاوردهای بزرگی رسیده‌اند و در تمام عرصه‌های زندگی از آن بهره‌مند شده‌اند.

هدف گذاری به شما کمک می‌کند که:

- کوششهای خود را متمرکز کنید.
- افکارتان را پالایش دهید.
- به یاری آنها اولویتهای خود را تشخیص دهید.
- انگیزه‌تان را افزایش دهید.
- ارتباطات خود را بهتر سازید.
- دستاوردهای خود را بیشتر کنید.

هدف‌گذاری را تمرین کنید

سه هدفی را که بیشتر میل دارید تا با بکار بردن تکنیکهای مدیریت مؤثرتر زمان بدست آورید در جاهای خالی زیر بنویسید. این گونه اهداف، هدفهای «چیستی» هستند و می‌توانند شامل نکات زیر باشند:

- با بازده بیشتری کار کنید.
- در رأس موعد مقرر کارها را به پایان برسانید.
- از تلنبار شدن کارها جلوگیری کند.

هدف ۱

____

هدف ۲

____

هدف ۳

____

سپس منافع اصلی‌ای را که از داشتن دو ساعت وقت اضافی روزانه برای کار، استراحت، یا بازی، بدست می‌آورید مورد توجه قرار دهید. اینها اهداف «چرایی» هستند و می‌توانند شامل نکات زیر باشند:

- وقت بیشتری را با خانواده‌ام بگذرانم.

● از پرداختن به یک سرگرمی یا تفریح لذت ببرم.
● هنر تازه‌ای را فراگیرم.

هدف ۱
______

هدف ۲
______

هدف ۳
______

بالاخره با استفاده از دانشی که در فصول گذشته بدست آورده‌اید در مورد راههای آزاد ساختن ۱۲۰ دقیقه در روز فکر کنید. این راهها اهداف «چگونگی» شما هستند و می‌توانند شامل نکات زیر باشند:

● مانع وقفه افتادن در کارها شوم.
● با سرعت بیشتری بخوانم و بنویسم.
● جلوی چیزهایی را بگیرم که موجب طولانی شدن جلسات می‌شود.

هدف ۱
______

هدف ۲
______

هدف ۳
______

هدف‌گذاری تنها راهی است که می‌تواند زندگی شما را در مسیر روشنی بیندازد و مطمئنتان می‌سازد که هر ثانیه از ۱۶۸ ساعت موجود در یک هفته را به‌طور عاقلانه و مفیدی سرمایه گذاری می‌کنید.

تنها راهی که می‌توانید شایسته‌تر و نتیجه‌بخشتر برای دستیابی به اهدافتان کار کنید انتخاب اولویتها در رابطه با اهدافتان است. در فصل دوازدهم چگونگی ایجاد نظم منطقی بین اهداف متفاوت زندگی را برایتان توضیح خواهم داد.

۱۲ اولویتهای خود را تعیین کنید

«درست انجام دادن کار نشانه کفایت است. انجام دادن کارهای درست نشانه شایستگی است.»
پیتر دراکر

پس از انتخاب اهداف مشخص، واقع‌بینانه و قابل دسترس، هدف بعدی تصمیمگیری در مورد این است که به ترتیب به سوی کدام یک حرکت کنید. متأسفانه پیدا کردن اولویتها همیشه آسان نیست. آیا باید یک هدف شغلی بلندمدت را به یک هدف معنوی بلندمدت ترجیح دهید؟ یا یک هدف خانوادگی میان‌مدت را در درجه بالاتری از یک هدف اجتماعی میان‌مدت قرار دهید؟

در محیط کار نیز ممکن است تصمیمگیری در مورد کارهایی که نیاز به توجه فوری دارند مشکل باشد. همان‌طور که زمانی مدیری با حالت ناکامی به من گفت: «تمام کارهایی که من دارم مهم است، نمی‌دانم چکار کنم؟»

اگر شما نیز با چنین ملقمه‌ای روبرو هستید، نگران نباشید، حقیقت این است که تنها نیستید. در پژوهشی که بین ۱۳۰۰ مدیر و از جمله پانصد رئیس و معاون شرکت انجام گرفت نشان داده شد که اغلب در اولویت‌بندی ضعف دارند و این در همه جا دیده شده است. با وجود طولانی شدن ساعت کار

فقط نیمی از روز یک مدیر صرف فعالیتهای مدیریتی می‌شود، مابقی روز صرف «کارهای اجرایی» می‌شود.

هر چند که تعیین اهداف مشخص و روشن تنها راه تضمین استفاده خردمندانه از هر ثانیه در ۱۶۸ ساعت موجود در هفته است اما تعیین اولویتها تنها راهی است که می‌توانید مؤثرتر و پر بارتر در جهت رسیدن به اهدافتان کار کنید.

سخنانی از افراد موفق

مارتین تیلور، معاونت تراست هانسن

بهترین آزمون مدیریت زمان، انتخاب اولویتهاست. شما باید تصمیم بگیرید که از پس چه کاری بر می‌آیید یا برنمی‌آیید. خیلی آسان خواهد بود که خود را ملزم به انجام دادن کاری کنید که قرار است شش هفته دیگر انجام شود زیرا به اندازه کافی زمان برای آن دارید. اما زمانی که به انتهای آن نزدیک می‌شوید، سایر کارها یک مرتبه ایجاد می‌شوند و ممکن است اولویت نیز پیدا کنند. بنابراین باید در مورد تصمیمات خود کاملاً منضبط باشید.

چگونه اهدافتان را اولویت‌بندی کنید

بگذارید با اولویت‌بندی اهداف «چرایی» که دلیل اصلی انجام بسیاری از کارها در زندگی هستند شروع کنیم. این گونه اهداف مسایلی را شامل می‌شوند که مربوط‌اند به:

- رضایت از خود
- شغل
- خانواده
- دوستی
- سلامتی
- معنویات

می‌توانید اولویتهای اهداف «چرایی» زندگی خود را از اعمال روزمره‌تان دریابید، زیرا همواره کارهای اولویت بخشیده را به سایر کارها ترجیح می‌دهید. در اینجا منظورم را با یک مثال برایتان توضیح می‌دهم. تصور کنید که بعد از ماهها مذاکره در شرف بستن بزرگترین قرارداد فروش در شغلتان هستید. فرض کنید مشغول رانندگی برای رسیدن به فرودگاه و دیدار مشتری خود هستید که با هواپیما از راه می‌رسد و فقط قرار است قرارداد شما را امضا کند و یک ساعت بعد با هواپیما به جای دیگری برود.

تکمیل این قرارداد به معنی پیمودن نردبان ترقی در شرکت است. کلید اتاق مدیر ارشد را به شما خواهند داد، و جایزه مخصوص نشست سالانه فروش را خواهید گرفت. همهٔ اعضای این نشست مهارت شما را تحسین خواهند کرد. اما به محض آنکه وارد فرودگاه می‌شوید تلفن همراه شما زنگ می‌زند. همسرتان آن طرف خط است و از بیمارستان با شما تماس می‌گیرد، پسر یازده ساله شما در تصادف اتومبیل بدجوری صدمه دیده است. فرزند صدمه دیده شما ترسیده و گریان شما را می‌خواهد. آیا شما:

- بلافاصله دور می‌زنید و مستقیماً به سمت بیمارستان می‌رانید و بدون لحظه‌ای تعمق، قرارداد به این مهمی را از دست می‌دهید.
- تا حد لزوم صبر می‌کنید تا قرارداد امضا شود سپس به بیمارستان سر می‌زنید.

چگونگی انتخاب شما وقتی به این دو راهی می‌رسید به‌طور وضوح نشان می‌دهد برای شما کدام یک از اهداف خانوادگی یا شغلی از اولویت بیشتری برخوردار است.

یا وضعیت ساده‌تری را در نظر بگیرید. این بار شما حسابدار جاه‌طلبی هستید که در کارتان به یک دستکاری عمدی در مورد حسابهای شرکت

چندملیتی که در آن کار می‌کنید بر می‌خورید. متوجه می‌شوید که مبلغ زیادی پول برای فرار از پرداخت مالیات به‌طور غیر قانونی از حسابهای شرکت به خارج فرستاده شده است. رئیس قسمت به شما می‌گوید نادیده گرفتن این موضوع موجبات ترقی سریع شما را در شرکت فراهم خواهد ساخت.

و اگر این مسئله را برملا سازید دورنمای شغلیتان بسیار تاریک خواهد شد. اگر چیزی نگویید وجدانتان یک لحظه شما را راحت نخواهد گذارد.

آیا شما:

- در افشا کردن این موضوع پافشاری خواهید کرد.
- ساکت می‌مانید و آینده کاری خود را در شرکت تضمین می‌کنید.

اگر بر افشا کردن تأکید ورزید؛ قطعاً ملاحظات اخلاقی نسبت به اهداف شغلیتان اولویت بیشتری دارد. اگر ساکت بمانید؛ اعتماد به نفس و عزت نفس خود را پایین می‌آورید. بررسیها نشان داده‌اند زمانی که تصمیماتی می‌گیریم که سخت با اهداف «چرایی» ما در تضاد باشند نتیجه‌اش تعارضات عاطفی و از طرف دیگر بالا رفتن میزان فشار روانی خواهد بود که اغلب به بیماریهای جسمی نظیر افسردگی، اضطراب، زخم‌ها (مانند زخم معده)، فشار خون بالا و بیماریهای قلبی منجر می‌شود.

بنابراین تا آنجایی که امکان دارد مطمئن شوید که بین اهداف «چرایی» و اهداف «چیستی» و «چگونگی» نه تنها تعارضی نباشد بلکه هماهنگی برقرار باشد.

ایجاد فهرستی از کارهای اولویت‌دار

برای بسیاری از مردم شروع روز با طیف وسیعی از کارهای مختلف همراه است، بعضی از کارها ساده و براحتی قابل انجامند، بعضی دیگر پیچیده و زمانبر هستند.

بگذارید فرض کنیم که یک برنامه روزانه کاری شامل باز کردن نامه‌ها، جواب دادن به آنها، جوابگویی و تماسهای تلفنی، پاسخ دادن به سؤالات کارمندان، گفتگو با مشتریان، تهیه لیست هزینه‌ها، دیدارهای غیر رسمی از همکاران، تهیه گزارش فروش، آمادگی برای شرکت در یک جلسه رسمی بخش فروش و تصمیمگیری در مورد پروژه‌های آینده باشد.

چگونه تصمیم می‌گیرید که ابتدا کدام کار را انجام دهید و کدام کار را بدون دیدن ضرر به وقت دیگری از روز موکول کنید؟

بسیاری از اولویتها از قبل برای شما تعیین شده‌اند. اگر جلسه‌ای برای ساعت یازده تعیین شده باشد و یک ساعت نیز طول بکشد طبیعتاً به سی دقیقه وقت نیز برای آمادگی نیاز دارید، پس می‌باید در برنامه زمانبندی خود زمانی از ساعت ۱۰/۳۰ الی دوازده به آن اختصاص دهید.

اگر چه یک گزارش فروش که دو ساعت زمان لازم دارد تا روز بعد مورد احتیاج نیست. بنابراین می‌توانید تصمیم بگیرید که در فاصله زمانی بین ساعت دو تا چهار بعدازظهر به آن بپردازید.

اما فرض کنید یک مسئله اضطراری در زمانی که به این امر اختصاص داده‌اید پیش بیاید؟ اکنون می‌توانید تا دیر وقت کار کنید یا صبح روز بعد قدری زودتر بیایید تا گزارش را به موقع تمام کنید.

اما مابقی کارهای مورد انتظار چه می‌شود ـ نامه‌ها، مراجعین و تلفنها؟ اینجاست که ایجاد یک فهرست از اولویتها مفید خواهد بود. این لیست به شما اجازه می‌دهد که به‌طور عینی کارهایی را تشخیص دهید که از اولویتهای کمتری برخوردارند. برای تهیه چنین فهرستی برای دو عامل مهم که اولویت هر کاری را تعیین می‌کند ارزش عددی یک تا سه در نظر گیرید. **فوریت و اهمیت آنها.**

اهمیت × فوریت = اولویت

- **کاری که از اولویت بالایی برخوردار است** هم فوری است و هم مهم.

- **کاری که از اولویت متوسط** برخوردار است می‌تواند هم فوری باشد و هم مهم. اما هرگز هر دو آنها نیست.
- **کاری که از اولویت کمتری** برخوردار است نه مهم است نه فوری.

در مثال بالا، آمادگی برای شرکت در جلسه، احتمالاً از اولویت بیشتری برخوردار است (ساعت یازده صبح ضرب‌الاجلی است که آن را فوری کرده است.) و احتمالاً آمادگی و شرکت در آن نیز مهم است.

سایر فعالیتها مانند پاسخ دادن به نامه‌ها در حالی که مهم‌اند اما فوری نیستند. شاید هم آن قدر مهم نباشند مثلاً بتوان آنها را روز بعد پست کرد.

فهرستی از تمام کارهایتان بنویسید. اگر در هر مسئله‌ای انتخابهای مختلفی دارید، هر کاری را در معرض قضاوت قرار دهید و از خود بپرسید:

- چرا این کار را من انجام می‌دهم؟
- چگونه این کار مرا در دستیابی به یکی از اهداف زندگی‌ام یاری می‌رساند؟
- آیا می‌توانم آن را از راه دیگری انجام دهم تا در وقتم صرفه‌جویی کنم؟
- آیا این کار باید به فرد دیگری تفویض شود؟
- آیا اصلاً می‌توانم این کار را حذف کنم؟

در صورتی که این کار حتماً باید انجام پذیرد، آن هم فقط توسط شما، اهمیت آن را طبق مقیاس زیر درجه‌بندی کنید:

۱ = **بی‌اهمیت.** مشکل مهمی با انجام ندادنش روی نمی‌دهد.
۲ = **مهم.** اگر انجام نگیرد مشکلات جدی به وجود می‌آید.
۳ = **ضروری.** حتماً باید تمام شود.

سپس فوریت آن را با مقیاس مشابه درجه‌بندی کنید:

۱ = **کم.** هر زمانی قابل انجام است.
۲ = **متوسط.** این هفته باید انجام گیرد.
۳ = **زیاد.** تا چند ساعت دیگر باید انجام گیرد.

برای محاسبه اولویت کارها هر دو نمره را در هم ضرب کنید. برای مثال، کاری که هم خیلی مهم است و هم خیلی ضروری نمره (۹=۳×۳) بدست می‌آورد. در حالی که کار دیگری که گرچه مهم است اما آنقدرها فوری نیست ممکن است نمره (۶ = ۲ × ۳) را بدست آورد.

برای اینکه درک کنید که این روش چگونه عمل می‌کند پیشنهاد می‌کنم مسئله زیر را حل کنید.

شش مورد از کارهایی را که روز گذشته رسیدگی کرده‌اید در نظر بگیرید (جدول پیگیری زمان، در شناختن آنها به شما کمک می‌کند) و اولویت هر کدام را بنابر نمره گذاری فوریت و اهمیت آنها محاسبه کنید:

نمره گذاری اولویت‌ها

کار اهمیت × فوریت = اولویت

۱ ________ ____ × ____ = ____

۲ ________ ____ × ____ = ____

۳ ________ ____ × ____ = ____

۴ ________ ____ × ____ = ____

۵ ________ ____ × ____ = ____

۶ ________ ____ × ____ = ____

ترتیب کارها برمبنای اولویت آنها

۱ ____________________

۲ ____________________

۳ ____________________

۴ ____________________

۵ ____________________

۶ ____________________

جدول برگه ثبت گذر زمان

اولویتهای مدیریت

فوری ↑ پایین

الف. هم مهم و هم فوری ـ باید انجام شود. **اولویت بالا** ۱ ______ ۲ ______ ۳ ______ ۴ ______	ج. فوری اما غیرمهم **اولویت متوسط** ۱ ______ ۲ ______ ۳ ______ ۴ ______
ب. مهم اما بدون فوریت **اولویت متوسط** ۱ ______ ۲ ______ ۳ ______ ۴ ______	د. نه مهم نه فوری **بدون اولویت** ۱ ______ ۲ ______ ۳ ______ ۴ ______

بالا ← مهم ← پایین

اولویت	ساعت روز	کار	زمان صرف شده	چگونه در آینده زمان قابل صرفه‌جویی است

اکنون ماتریس مدیریت کارها راکه در صفحه مقابل آمده است پر کنید، از طریق مدلهایی که در بالا توصیف شده، تعیین کنید که هر کاری به کدام یک از مربعها تعلق دارد.

A. اولویت بیشتر: باید انجام شود

در این مربع اسامی کارهایی نوشته می‌شوند که از لحاظ اهمیت و فوریت نمره سه گرفته‌اند. تا زمانی که به این کارها رسیدگی نشود به هیچ کدام از فعالیتهای دیگر نباید پرداخته شود.

B. اولویت متوسط: مهم اما بدون فوریت ـ قابل تأخیر

در این مربع کارهایی را بنویسید که از لحاظ فوریت نمره یک یا دو گرفته‌اند، هر چند که از لحاظ اهمیت نمره سه گرفته‌اند. تجدید سازمان دهی سیستم بایگانی می‌تواند کاری باشد که جا دارد در این مربع قرار گیرد. در حالی که کاملاً مهم است بایگانی خود را پاکسازی کنید ولی این امر می‌تواند تا یک فرصت مناسب به تعویق افتد. به یاد داشته باشید فوریتها با یک یادداشت کوتاه می‌توانند تغییر کنند برای مثال در صورتی که یک ضرب‌الاجل در مورد کاری پیش آید.

C. اولویت متوسط: فوری اما غیر مهم ـ قابل حذف

کارهایی که در این قسمت نوشته می‌شوند از درجه سه فوریت و از درجه یک یا دو اهمیت برخوردارند. بسیاری از این فعالیتها که در ابتدا به نظر اضطراری می‌رسند در واقع دامهایی برای سرگرم ساختن شما هستند، مانند تقاضاهایی که میزان آدرنالین خون شما را بالا می‌برند اما رویهمرفته بازده ناچیزی دارند. در فصل بعد برایتان توضیح خواهم داد که چگونه می‌توانید تصمیم بگیرید که چه موقع این گونه کارها را بدون دردسر کنار گذارید یا به

تعویق اندازید و از زمانی که می‌خواهید به آنها اختصاص دهید بهتر استفاده کنید.

D. بدون اولویت: نه فوری نه مهم ـ حذف کنید

هر کاری را که در این مربع قرار می‌گیرد می‌توان بدون دردسر کنار گذارد، حداقل تا فرصت بعدی. شما به آنها چه از لحاظ مهم یا فوری بودن نمره یک خواهید داد. البته ممکن است اوضاع تغییر کند، یعنی هم اهمیت آنها یا به‌ندرت فوریت آنها بیشتر شود.

این ماتریس را فتوکپی کنید، اگر لازم است آن را طولانیتر کنید تا در صورت لزوم جا برای همهٔ کارهای روزانه شما وجود داشته باشد.

اکنون این ماتریس را با اطلاعاتی که از جدول پیگیری زمان روز گذشته خود بدست آورده‌اید مقایسه کنید. ببینید آیا به کارها بر اساس اولویتهای آنها رسیدگی کرده‌اید.

- آیا زمان کافی برای فعالیتهایی که هم فوری و هم پر اهمیت هستند اختصاص داده‌اید. یا اوقات بسیاری صرف کارهایی کرده‌اید که از اولویت کمتری برخوردار بوده‌اند؟
- آیا صرف وقت بیش از اندازه برای اموری که از اولویت کمتری برخوردار بوده‌اند و نداشتن فرصت کافی برای پرداختن به کارهای اولویت‌دار نتایج و عواقبی نیز در بر داشته است؟
- چه زمانی کار شماره یک را در مربع A شروع کرده‌اید؟
- آیا می‌توانستید یا می‌باید زودتر شروع می‌کردید؟
- اگر چنین است از همین اکنون چگونه باید این کارهای اولویت‌دار را به‌طور مؤثرتری انجام دهید؟

اگر در چگونگی رسیدن به اهدافتان طبق این روش دقیق مشکلی دارید، فصل پانزدهم می‌تواند به شما کمک کند.

۱۳ استرس و مدیریت زمان

«مرگ راهی طبیعی برای اعلام این است که شتاب نکنید.»
مضمون یک تابلو در اتاق انتظار یک پزشک

ماجرایی را که پیتر در یکی از کارگاه‌های سمینار استرس[1] و مدیریت زمان برایم تعریف کرد در بین تمام مدیران اجرایی فعلی معروف شده است.

بعد از تصفیه بعضی از رده‌های مدیریتی شرکت که به علت صرفه‌جویی ناشی از رکود انجام گرفت، او متوجه شد که کارش نسبت به قبل سه برابر شده، در نتیجه باید فشار کار بیشتری را تحمل کند. با بالا رفتن فشار روحی عملکرد جسمی و روحی او کاهش یافت. مرتب احساس خستگی، عصبانیت، اضطراب، کج خلقی و افسردگی می‌کرد. با همکارانش مرتب جرّ و بحث و با کارمندانش با خشونت رفتار می‌کرد. در خانواده نیز دائماً با همه دعوا داشت.

قربانی «بیماری شتابزدگی»

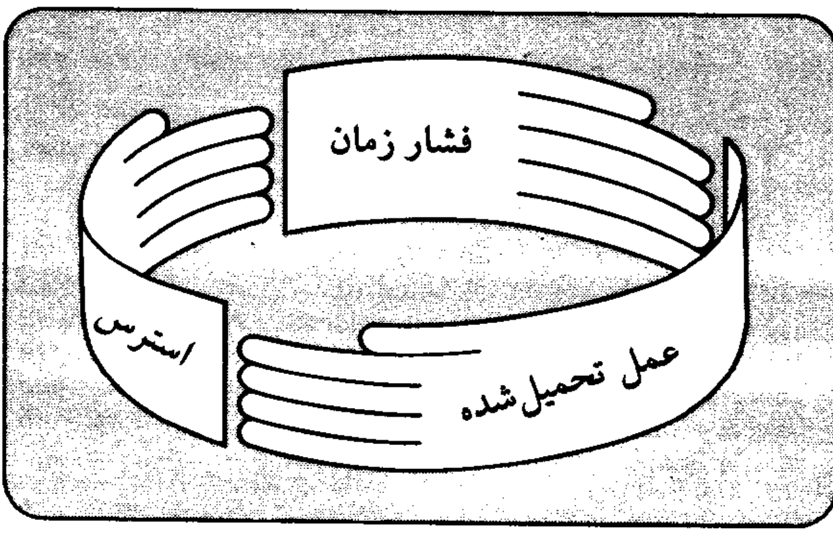
ناتوانی در تمرکز درست موجب شد که تصمیمگیری برای پیتر به کار شاقی تبدیل شود. به علت خطاهای متعدد بسیاری از کارها باید مجدداً انجام می‌گرفت. ضرب‌الاجلهایی که برای کارها تعیین شده بود به پایان رسیده و

---

۱. فشار روانی

همین مسئله باز موجب افزایش استرس در او شده بود. بار کارهای نیمه تمام بیش از پیش بر دوشش سنگینی می‌کرد و موقعیتش در شرکت سخت به خطر افتاده بود. خوب تعجب‌آور هم نیست که اعتماد به نفس و عزت نفس او هم بسرعت کاهش بیابد. او بزحمت می‌توانست پس از بیخوابی یک شب طولانی خود را از رختخواب بیرون بکشد و یک روز ملال‌آور دیگری را آغاز کند. پزشک قرصهای خواب‌آور و ضدافسردگی برای او تجویز کرده بود. روان‌شناس تمرینهای آرمیدگی[1] و مراقبه[2] را توصیه کرده بود، و پیتر نیز برای خود نسخه دیگری نوشته بود: شصت نخ سیگار در روز، اما هیچ یک از اینها مؤثر نبود.

مانند همهٔ قربانیان استرسهای مزمن، پیتر نیز در دور شکست به دام افتاده بود، دوری که در تصویر زیر به نمایش در آمده است. در این شرایط مدیریت زمان ضعیف ـ به علت عملکرد نامناسب ـ نتیجه‌ای به جز افزایش استرس و کاهش مجدد عملکرد نخواهد داشت و این دور باطل همچنان تکرار می‌شود.



1. relaxation 2. meditation

در سن پنجاه سالگی زمانی که انتظار می‌رفت این سرخلبان سابق شغل دفتری برای خود داشته باشد مجبور به بازنشستگی زود هنگام و تحمیلی شد، یک گام بعد می‌توانست حکم اخراجش را در بر داشته باشد. بله یکی دیگر از قربانیان «بیماری شتابزدگی»، این مصیبت قرن بیستم که عوارض آن این گونه است:

- برای انجام تقاضاهایی که در عرض روز می‌شود هرگز وقت کافی ندارید.
- احساس خشم و ناکامی از تأخیرها، هر چند که غیر قابل اجتناب باشند.
- تلاش دو برابر برای انجام هر کاری.
- نداشتن فرصت استراحت پس از رسیدن به منزل.
- مقدور نبودن آرامش حتی در روزهای تعطیل.
- عدم تحمل کسانی که از شما کندتر گام بر می‌دارند.
- انجام دادن کارها در لحظات آخر.
- نیاز به «ضرب‌الاجل طولانی» برای برانگیخته شدن.

آزمون شصت ثانیه‌ای استرس

آیا شما هم قربانی «بیماری شتابزدگی» هستید؟ این آزمون شصت ثانیه‌ای را انجام دهید تا پی‌ببرید.

بدون آنکه به ساعت خویش نگاه کنید، ثانیه‌ها را بشمارید تا یک دقیقه تمام شود. زمانی که فکر کردید یک دقیقه تمام شده است، کنترل کنید چقدر کم یا زیاد آورده‌اید.

آنچه‌که جواب این آزمون نشان می‌دهد

- **کمتر از ۵۵ ثانیه.** شما قربانی «بیماری شتابزدگی» هستید و هر چه زمان کمتر باشد نشاندهنده وخامت بیماری شماست. اما خیلی به آن اهمیّت ندهید. فرایندهای عملی‌ای که در این کتاب توصیف

شده است از طریق مدیریت مؤثر زمان برای کاهش این استرس به شما کمک خواهد کرد.

- بین ۵۵ تا ۶۵ ثانیه. اگر چه عموماً از «بیماری شتابزدگی» رنج نمی‌برید، اما ممکن است هنوز ساعاتی در روز برای کسب همه آن چیزهایی که نیاز دارید یا می‌خواهید وقت کم بیاورید. اگر این چنین است، به تمرینهایی که در این کتاب داده شده است عمل کنید. این تمرینات به شما فرصت می‌دهد که کنترل بیشتری بر امور زندگی خود داشته باشید.
- بیش از ۶۶ ثانیه. طرز فکری آرامش بخش نسبت به گذر زمان دارید. و از رقابت با زمان متنفرید. هر چه اختلاف شمارش شما با زمان اصلی بیشتر باشد، کمتر احتمال دارد به عارضه «بیماری شتابزدگی» دچار شوید.

«بیماری شتابزدگی» همچنین با تعدادی بیماری حاد جسمی همراه است، از جمله فشار خون بالا، زخمهای داخلی، سکته و انواع بیماریهای قلبی.

بنابراین چگونه می‌توان این دور باطل و سهمگین را که بالقوه مرگبار است درهم شکست. بعضی از معالجاتی که پیتر در پیش گرفت نظیر آرمیدگی و مراقبه می‌تواند نتیجه بخش باشد. اما برای کاهش استرس باید گامهای مثبت‌تری در جهت کنترل بیشتر زمان بردارید. تنها از این راه است که می‌توان امیدوار بود که یک توازن صحیح و اساسی بین تقاضاها و پاداشهای شغلی، خانوادگی، دوستیها، تفریحات و فعالیتهای اجتماعی برقرار می‌شود.

این موضوع بدین معنی نیست که سعی کنیم زندگی بدون هیچ گونه استرسی برای خود بسازیم. حتی اگر این توقع قابل دسترس نیز باشد ـ که هرگز امکان‌پذیر نیست ـ زندگی این چنینی نیز کاملاً بیمزه و بی‌ارزش خواهد شد. با آموختن میزان مناسبی از برانگیختگی جسمی و ذهنی می‌توانید هم

سلامتی خود را تضمین کنید و هم بازده خویش را بهبود بخشید ـ خبر خوب دیگر این است که اگر چه استرس شدید مرگبار است میزان درستی از آن می‌تواند محرک و مفید باشد.

استرس نیز می‌تواند برای شما مفید باشد!

در قرون گذشته کلمه استرس به میزان فشار جسمی‌ای اطلاق می‌شد که به متهمان برای گرفتن اعتراف از آنها وارد می‌شد. مفتشین قرون وسطی از پیچهایی که با انگشتان شست باز و بسته می‌شد برای اعمال فشارهای شدیدتر استفاده می‌کردند. این پیچها متهم را از دو طرف می‌کشیدند، و از میخهای فولادی نیز برای اعمال فشارهای عمودی استفاده می‌شد.

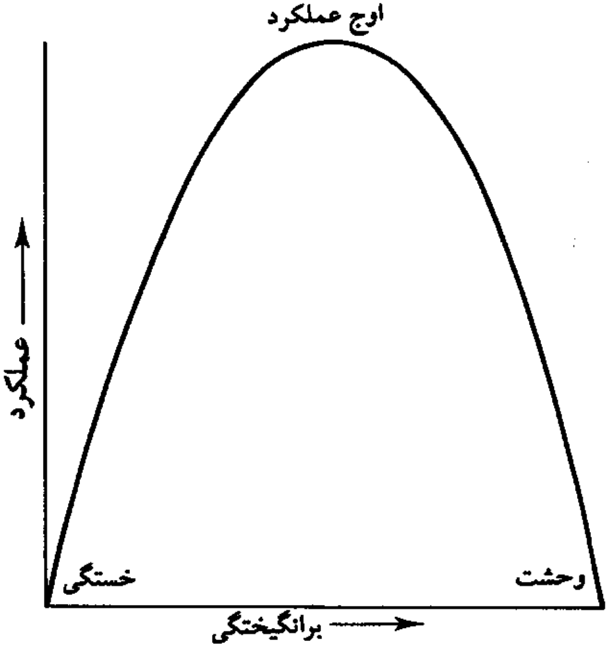
امروزه نیز اغلب مردم استرس را نوعی شکنجه تلقی می‌کنند. اما حقیقت این است که استرس هم می‌تواند دوست شما باشد و هم دشمن شما. هرگاه بدرستی بکار رود نیروهای خلاق پنهان و ذخیره شده وجود شما را آزاد می‌کند، شما را قادر می‌سازد از زندگی سالمتر، خوشبخت‌تر و رضایت‌بخشتری برخوردار شوید.

نقطه اوج عملکرد سطح استرس

چند سال قبل یوری هانین روان‌شناس ورزشی روسی اظهار داشت که موفقیت ورزشکاران با سطح مثبت هوشیاری جسمی و ذهنی آنها ارتباط دارد. امروزه این گفته نه تنها به‌طور گسترده‌ای در مورد ورزشکاران پذیرفته شده بلکه این مؤلفه به عنوان کلیدی برای موفقیت در تمام دوران زندگی شناخته شده است. هر کدام از ما دارای سطحی از هوشیاری هستیم که ذهن و بدن ما در آن سطح بیشترین بازده خویش را داراست. من آن را سطح اوج عملکرد استرس نامیده‌ام[1] (PPSL):

---

1. peak performance stress level



● **زمانی که استرس بسیّار کمی در زندگی وجود دارد،** احساس خستگی، بی‌عاطفگی و کاهش انگیزه می‌کنیم. در این حالت ذهنی زمان مثل حرکت یک مار کند می‌گذرد.

● **برعکس استرس بیش از اندازه** اضطراب، سراسیمگی و سستی اعتماد به نفس ایجاد می‌کند. در این حالت ذهنی زمان بسرعت می‌گذرد، تکمیل کردن کارها، حل مشکلات و تصمیمگیری دشوار می‌شود.

● **در نقطه اوج هوشیاری (PPSL)** ما احساس بشاشی، نیرومندی، اطمینان می‌کنیم، بالاتر از همه اینها احساس می‌کنیم بر اتفاقات کنترل داریم.

در آینده زمانی که با کاری مواجه می‌شوید که تحریک کنندگی و استرس آن کم است، با در نظر گرفتن روشهای زیر میزان هوشیاری خود را افزایش دهید.

● هر کار بزرگ را به کارهای کوچکتر تقسیم کنید که براحتی و سرعت بتوانید هر کدام را تمام کنید.

- این گونه کارها را در ساعت بیولوژیک قبراقی خود انجام دهید و بدین ترتیب قادر خواهید بود که تمام نیروی خود را برای غلبه بر آنها بسیج کنید.
- جنبه‌هایی از کار را که به نظرتان بی‌انگیزه است به دیگری تفویض کنید.
- در صورتی که ببینید می‌توانید همین کار را با استانداردهای بالاتری انجام دهید، در خود احساس بیشتری برای مبارزه با آنها به وجود می‌آورید. اما این کار فقط زمانی انجام می‌گیرد که بالا بردن توقعات به شما این اجازه را بدهد که به‌طور مؤثرتری در کسب اهداف خود عمل کنید.

فرایند کاهش استرس

در مورد کارهایی که اضطراب موجب کاهش اعتماد به نفس و ضعف عملکرد می‌شود از عکس تمرینات فوق برای کاهش استرس استفاده کنید.

کنترل مؤثر استرس نیاز به دیدگاهی دارد که به شرایطی که می‌تواند مشکلات عدیده‌ای به وجود آورد وارد شود و آنها را حل کند. شرایطی از قبیل برطرف کردن اختلافات، مطالبه حق خود، مذاکره، مسافرتهای هوایی، سخنرانی در جمع، ایجاد انضباط کاری در کارمندان.

گاهی اوقات اوضاع و فعالیتهایی که بیشترین استرس را ایجاد می‌کنند به‌طور رنج‌آوری همراه هم ظاهر می‌شوند. در مواقعی ممکن است قادر نباشید دقیقاً تصمیم بگیرید که کدام فعالیت، فرد یا شرایط خاص این همه استرس تولید کرده است.

برای مثال یکی از مراجعین من از اینکه حضور در مقابل خانم مدیر جدید در او ترس و تنش ایجاد می‌کند متعجب بود. تازه پس از تجزیه و تحلیل دقیق عواطفش متوجه شد که آن خانم او را به یاد یکی از معلمهای دوران مدرسه‌اش می‌اندازد که سخت نامقبول بود و آنجا را برایش جهنم کرده بود.

یکی از مدیران اجرایی میانسال با انجام تمرین یادداشت روزانه استرسی

که بعداً توضیح خواهم داد، علت اصلی استرس خود را در موقعیتهای مختلف، ترس از تحقیر در حضور جمع یافت. زمانی که این مسئله را در گذشته خود پیگیری کرد به یاد واقعه‌ای افتاد که در اولین موقعیت کاری‌اش پیش آمده بود. در آن شغل رئیسش مرتب او را مقابل کارمندان پایینتر تحقیر می‌کرد.

برای کنترل استرس به‌طور مؤثر درک شش عامل کلیدی زیر ضروری است:

۱. **آگاهی.** تضمین می‌کند که استرس قبل از شروع به رشد در همان ابتدا شناخته شود. با ثبت موقعیتهای استرس‌زا اغلب می‌توان این آگاهی را بهبود بخشید ـ اگر در مورد اینکه چرا بعضی از موقعیتها یا افراد موجب پریشانی شما می‌شوند شک دارید، می‌توانید با نوشتن «یادداشت روزانه استرس» در مورد احساساتتان به بصیرتهای بیشتری دست یابید. به مدت پنج روز تمام وقایع، فعالیتها، موقعیتهایی را که در آنها مخصوصاً احساس فشار می‌کنید یادداشت نمایید. جزئیات این یادداشتها باید شامل موارد زیر باشد:

● **تاریخ و زمان.** ممکن است دریابید در زمانهای خاصی از روز بیشتر مستعد استرس هستید. این حالات ممکن است با افت ریتم بیولوژیکی بدن شما منطبق باشد. اگر این طور است، ممکن است برنامه‌ریزی مجدد در ساعت اولیه روز استرس را کاهش دهد.

● **موقعیت.** امکان دارد استرس به دلیل حضور یکی از همکاران طعنه‌زن یا رئیس بداخلاق حادث شود. محیطهای خاصی مانند اتاق کنفرانس، یا دفاتر شلوغ می‌تواند احساس ناامنی و ناآرامی به‌وجود آورند.

● **احساسات.** افکار و حسهای بدنتان را یادداشت کنید (اضطراب و خشکی دهان یا ضربان شدید قلب).

● **شدت احساسات.** به شدت احساسات خود با مقیاس ۵ـ۱ نمره دهید.

استرس شدید و ناتوانی در اقدام مناسب = ۵، احساس استرس ملایم = ۱

یادداشت روزانه استرس: الکس

تاریخ و زمان: دوشنبه هفتم می ـ ۱۰/۲۵ صبح

موقعیت: در اداره. گیج شده‌ام نمی‌دانم چگونه قرار ملاقاتها را تنظیم کنم. از صدای ماشین تحریر و زنگ تلفنها بیزارم.

رئیس به من گفته این گزارش ضروری را تا ظهر وقت ناهار تمام کنم. من سعی کردم که برایش توضیح دهم که این کار غیرممکن است اما هر گونه اعتراضی بی‌اثر بود.

احساسات: خشم و رنجش

شدت احساساتم: ۴

از نمونه یادداشت روزانه استرس که در زیر آمده فتوکپی کنید، یا سرفصلهای آن را در کارت مخصوصی یادداشت کنید تا بتوانید همه جا همراه خود ببرید.

یادداشت روزانه استرس

تاریخ و زمان:

موقعیت:

احساسات:

شدت احساسات:

۲. **پیش‌بینی.** این یادداشت روزانه به شما کمک می‌کند شرایط استرس‌زا را پیش‌بینی کنید و بتوانید آن را قبل از وقوع در ذهن خود مجسم کنید. زمانی

که این تجسم در یک حالت آرامش صورت پذیرد روبرو شدن با آن اتفاق در زندگی واقعی بسیار ساده‌تر و موفقیت‌آمیزتر خواهد شد. تا آنجا که می‌توانید این تصویر ذهنی را با جزئیات بیشتری تجسم کنید. به جای اینکه فقط آن را تجسم کنید سعی کنید گفتگوهای آن صحنه را بشنوید و حس کنید. تجسم کنید که با این چالش با آرامش و اعتماد به نفس برخورد می‌کنید.

۳. اجتناب. ما می‌توانیم توانایی خود را در مقابله با استرس به داشتن پول در بانک تشبیه کنیم هر بار که از آن برداشت می‌کنیم از اندوخته آن کاسته می‌شود. اگر موجودی ما به‌طور مداوم تحت فشار استرس باشد مانند این است که بیش از حد از حسابمان برداشت کردیم، همان طور که صلاحیت مالی ما نزد بانک زیر سؤال می‌رود، سلامتیمان نیز به خطر می‌افتد. با اجتناب از موقعیتهایی که بدون دلیل شما را تحت فشار روانی قرار می‌دهد می‌توانید این منابع محدود را ذخیره کنید.

۴. ارزیابی. همیشه کاری که می‌کنید موجب استرس در شما نمی‌شود بلکه این میزان کوشش و تلاش شماست که عامل اصلی آن بشمار می‌رود. ما ممکن است استرس زیادی را به‌خاطر تلاش بیش از حد برای تکمیل پروژه‌ای و ضرب‌الاجلی که خودمان به خودمان تحمیل کرده‌ایم وارد کنیم. در آخر روز پس از فشار زیادی که برای انجام کارها تحمل کرده‌ایم، به رختخواب می‌رویم نگران از اینکه آیا می‌توانیم به قدر کافی استراحت کنیم تا فردا مجدداً این مسابقه را ادامه دهیم یا نه. با تغییر اولویتها و مدیریت مؤثر زمان می‌توان براحتی از دچار شدن به «بیماری عجله» اجتناب ورزید.

۵. قاطعیت. به همان نسبت که به حقوق دیگران احترام می‌گذارید از حقوق خود نیز دفاع کنید. راز قاطع بودن در داشتن اعتماد به نفس، عزت نفس و توانایی ارتباط زنده با احساسات واقعی خود در یک حالت آرامش و صداقت با خود است.

انسانهای تسلیم‌پذیر تمایل دارند با پذیرفتن مسئولیت کارهای دیگران به خود فشارهای روحی بیهوده‌ای را تحمل کنند؛ به خاطر ترس از طرد شدن همیشه «بله» می‌گویند؛ بیش از حد تلاش می‌کنند تا رضایت دیگران را کسب کنند یا کوشش می‌کنند انتظارات و توقعات بیجای دیگران را برآورده سازند.

۶. اقدام. مردم حتی زمانی که از شرایط استرس‌زا آگاه هستند اغلب برای تغییر آن کاری نمی‌کنند. در مطالعاتی که اخیراً صورت گرفته معلوم شده است که ۷۲ درصد مردها و چهل درصد از زنها تحت فشار روحی بودن دائم را می‌پذیرند اما فقط تعداد کمی سعی در تغییر الگوی زندگی خود دارند. محتملترین نتیجه این امر درخواست داروهای آرامبخش از پزشک خود است. به جز بعضی از استرسهای سازنده، استرس یک خطر واقعی است - مانند مورد پیتر - می‌تواند بسرعت به بیماری قلبی عروقی تبدیل شود. به این بیماری سندرم استرس تحلیل برنده یا باس[1] گفته می‌شود.

تحلیل رفتن از نظر پزشکی «روگردانی روانی از کار به دلیل استرس یا نارضایتی بیش از حد» تعریف شده است: این بیماری منجر به ایجاد برخی یا تمامی عوارض زیر خواهد شد.

- خمودگی، کمبود نیرو، ضعف، خستگی مفرط.
- سوءظن و بدبینی، فرد را در ایجاد و حفظ روابط نزدیک با دیگران دچار مشکل می‌کند.
- تحریک‌پذیری، دشواری در مقابله با ناکامیهای کوچک و موقتی، تمرکز بر روی شکستها تا موفقیتها.
- افسردگی، روحیه پایین و احساس ناامیدی. از دست دادن اعتماد به نفس و کم شدن عزت نفس.

---

1. Boss

● ناراحتیهای جسمی، نظیر سوءهاضمه، درد عضلات بویژه در ناحیه گردن و پایین پشت؛ سردرد، و بهم ریختن دورهٔ قاعدگی.
● افزایش مصرف سیگار.
● افزایش مصرف داروها، چه با نظر پزشک و چه خود سرانه.

باس، به محض اینکه عارض شود یک حالت خود ـ تقویتی دارد، چنانچه افکار و اعمال منفی منجر به دلسردی و بیحوصلگی و تشدید این عارضه می‌شود.

واکنش خود را نسبت به فشار زمان بیازمایید

یک روز صبح یا بعدازظهر خود را بدون ساعت بگذرانید. روزی را انتخاب کنید که برنامه فشرده‌ای ندارید و می‌توانید وقت خود را آزادانه آن‌طور که دلتان می‌خواهد برنامه‌ریزی کنید. در صورتی که بار کاری کنونی شما چنان زیاد است که اجازه نمی‌دهد یک صبح یا بعدازظهر را آزادانه به خود اختصاص دهید، حداقل یکی، دو ساعت را انتخاب کنید که بتوانید براحتی این آزمون را بگذرانید. بدون اینکه در این مدت مشخص از ساعت استفاده کنید. آزمون زیر را با علامت زدن بر گزاره مناسب تکمیل کنید:

۱. زمانی که ساعت نمی‌بندم، احساس می‌کنم:

الف) خیلی کمتر تحت کنترل بار کاری هستم.
ب) تا اندازه‌ای تحت کنترل هستم.
ج) نه بیشتر و نه کمتر از حد معمول تحت کنترل هستم.
د) تا اندازه‌ای بیش از حد تحت کنترل هستم.
ه) بیش از حد تحت کنترل هستم.

۲. زمانی که ساعت نمی‌بندم، احساس می‌کنم:

الف) بیش از حد معمول مضطربم.

ب) تا اندازه‌ای بیش از حد معمول مضطربم.

ج) نه بیشتر و نه کمتر از حد معمول مضطرب هستم.

د) کمتر مضطربم.

ه) خیلی کمتر مضطربم.

۳. زمانی که ساعت نمی‌بندم، احساس می‌کنم:

الف) خیلی بیش از حد معمول استرس دارم.

ب) بیش از حد معمول استرس دارم.

ج) نه بیشتر و نه کمتر از حد معمول استرس دارم.

د) کمتر استرس دارم.

ه) خیلی کمتر استرس دارم.

۴. زمانی که ساعت نمی‌بندم:

الف) خیلی کمتر از حد معمول کار انجام می‌دهم.

ب) تا اندازه‌ای کمتر از حد معمول کار انجام می‌دهم.

ج) نه بیشتر و نه کمتر از حد معمول کار انجام می‌دهم.

د) تا اندازه‌ای بیشتر از حد معمول کار انجام می‌دهم.

ه) بیش از حد معمول کار انجام می‌دهم.

امتیازات: با دادن نمره ۵ به جواب (الف)؛ نمره ۴ به جواب (ب)؛ نمره ۳ به جواب (ج)؛ نمره ۲ به (د) و ۱ به (ه). بنابراین حداکثر نمره ممکن نمره ۲۰ خواهد بود.

نمره نهایی شما چه چیزی را نشان می‌دهد

نمره ۲۰-۱۵: عادت و تفریحات روزمره نقش قابل ملاحظه‌ای در مدیریت زمان شما بازی می‌کند. این نمره نشانگر آن است که چرا کارهای مشخص را در زمانهای خاصی در روز انجام می‌دهید. آیا این الگو از بیرون به شما تحمیل شده است یا خود آزادانه آن را انتخاب کرده‌اید؟ اگر دومی است، پس راههایی را در نظر بگیرید که بتوانید برنامه خود را طوری تنظیم یا اصلاح کنید تا مدیریت خود را بر زمان بهبود ببخشید و بدین ترتیب مدت استرس را کاهش دهید.

نمره ۱۴-۹: عادت به جای مدیریت مؤثر زمان تا حدودی بر روشی که اخیراً حجم کاری خود را برنامه‌ریزی می‌کنید تأثیر می‌گذارد. این تأثیر می‌تواند موجب استرسهای بی‌مورد شود. با اطلاعاتی که از جدول پیگیری زمان خود بدست می‌آورید تغییرات لازم را کشف کنید تا بتوانید استرسهای بیهوده را کاهش و بازدهی خود را افزایش دهید.

نمره ۸-۰: به نظر نمی‌آید که آنچنان تحت فشار اجباری وقت باشید. این حالت نشان می‌دهد که در شما زمینه بسیار خوبی برای بهبود مدیریت مؤثر زمان و استرس وجود دارد.

مهم نیست که نمره شما چند است، این تمرین فقط کمک می‌کند که شما به سمت یک ریتم کاری طبیعی کشیده شوید، در حالی که آگاهی شما را از نقشی که زمان در زندگیتان بازی می‌کند افزایش می‌دهد.

در چند روز آینده سعی کنید کارهای متداول و هر روزه خود را مجدداً بازنگری و منظم کنید. در اینجا چند پیشنهاد در مورد روشهایی که می‌توان انجام داد آورده شده است. البته قابلیت شما در اجرای آنها به میزان آزادی و انعطافی که در شغلتان دارید بستگی دارد:

- در صورت امکان زودتر به محل کار بیایید یا دیرتر بروید. وجود مدت زمانی خالی از سر و صدا قبل از آمدن دیگران یا بعدازظهر بعد از اینکه

همه کار را ترک می‌کنند، می‌تواند راندمان کاری را افزایش دهد زیرا در این دوران مزاحمتها یا کم می‌شود یا اصلاً وجود ندارد.

- ناهار را در مواقع مختلف روز صرف کنید. زود یا دیر غذا خوردن در بیرون محل کار به معنی سرویس دادن سریع به شکم است و کمتر شما را دچار سوءهاضمه می‌کند. حتی خوردن ساندویچ در اوقات مختلف و آن هم به صورت تازه می‌تواند آرامش بخش نیز باشد.
- با پی بردن به ساعت بدن،همیشه‌سعی کنید قرارهای مهم، جلسات پر دردسر آمادگی یا ایراد سخنرانیهای دشوار و امثالهم را در این دوره زمانی از روز برنامه‌ریزی کنید که تواناییهای ذهنی و جسمی شما در بالاترین حد است.

دوازده روش برای کنترل استرس

۱. نگرش خود را تغییر دهید

- اجازه ندهید دیگران روی شما فشار بگذارند. طعنه‌ها و گستاخی دیگران را ضعف شخصیتی آنها بدانید که اساساً مشکل اخلاقی آنهاست تا اظهار عقیده‌ای در مورد قابلیت‌های شما.
- هرگز کینه نورزید. همان طور که جان کندی گفته است: «دشمنان خود را ببخشید. اما هرگز نام آنها را فراموش نکنید!»
- حداقل روزی یک بار از خوبی دیگران یاد کنید. گفتن حسن دیگران هر دو طرف را خوشحال می‌کند.
- تصور کنید در مورد این شرایط شش ماه یا شش سال دیگر چه احساسی خواهید داشت.
- فلسفه‌ای مانند این را برای خود برگزینید که، «هیچ چیز در زندگی آن قدرها اهمیت ندارد و بسیاری از چیزها اصلاً اهمیت ندارد!»

۲. مشکلات خود را با دید دیگر نگاه کنید

هر کسی مشکلی دارد، آیا زندگی بدون مشکل می‌شود. بعضی از مشکلات واقعاً فاجعه هستند.

- مشکلات بزرگ را به قسمتهای کوچکتر تقسیم کنید و هر کدام را به نوبت از میان بردارید.
- خوشبین باشید. اشتباهات و عقب‌نشینیها را فرصتهایی برای آموختن بپندارید. همیشه سعی کنید چیزهای خوب و آموزنده را در اتفاقاتی که برایتان روی می‌دهد کشف کنید، هر چند که در اولین نگاه به‌نظر بد برسند.

۳. به زندگی بخندید

تحقیقات نشان داده‌اند که کودکان کودکستانی روزی ۴۵۰ بار می‌خندند و بزرگسالان فقط پانزده بار در روز.

- استعداد و توانایی خود را همسطح کودکان کنید تا جنبهٔ احمقانه تجربیات انسانی را دریابید.

۴. نگرانی را کنار بگذارید ـ شروع به کار کنید

نگرانی مانع تفکر سازنده و اقدام مؤثر است. یکی از بدترین زمان نگرانی صبحهای زود است، زمانی که هر چیزی بی‌پناه و سیاه به نظر می‌رسد. این زمانی است که سوخت و ساز بدن ما آهسته عمل می‌کند، حرارت بدن در کمترین حد خود است و سطح قند خون پایین است. این رکود جسمی، که توسط ساعت بدن ایجاد می‌شود به‌طور مشخص با احساس ناامیدی و یأس در مورد بسیاری از تجربیات همراه است. ناپلئون یک بار گفته است که هرگز سربازی را ندیده‌ام که «در ساعت سه صبح دم از شجاعت بزند.» دفعه دیگر که با حالت بیچارگی از خواب برمی‌خیزید، مجدداً قدری استراحت کنید

چون این حالت بعضاً جنبه بیولوژیک دارد و با طلوع آفتاب احساسی بهتر و حالت بشاشتر خواهید داشت.

- به جای غلت زدن و لولیدن توجه خود را با شنیدن یک موسیقی ملایم، خواندن کتابی سرگرم کننده یا انجام تمرینات آرمیدگی (ریلکس) که در نکته هفتم آمده است منحرف کنید.

نگرانی استفاده غلط از تخیل است، زیرا پژوهشها نشان دادهاند بسیاری از مسائلی که ما را نگران می‌کنند یا هرگز اتفاق نمی‌افتند یا خارج از کنترل ما هستند.

- بنابراین زیاد خود را آزار ندهید و اگر ممکن است شروع به کار کنید تا موقعیتی را که به نظر غیرقابل تحمل است دگرگون سازید.
- همان‌طور که رالف والدو امرسون[1] گفته است: «کارهایی را که از همه بیشتر می‌ترسید انجام دهید.» در این صورت مرگ ترس قطعی خواهد بود.

۵. از خفیف کردن خود با کلمات پرهیز کنید

در مورد آنچه که به خود می‌گویید کاملاً دقت کنید. کلام تحقیرآمیزی که به خود می‌گویید و گفتگوهای درونی افسرده کننده اعتماد به نفس شما را مانند خوره می‌خورد و استرس بیهوده‌ای به وجود می‌آورد.

- بار دیگری که به خود گفتید چقدر بی‌عرضه هستید، یک بازنگری واقع‌بینانه از خود بکنید. از خود بپرسید آیا این عقیده بر مبنای ارزیابیهای دقیق استوار است یا مفروضات سست و بی‌اساس.
- سخنان مثبت و روحیه‌بخش به خود بگویید. این ایده ابتدا در قرن نوزدهم توسط روانشناس فرانسوی امیل کوئه[2] مطرح گردید. او می‌گفت تکرار «هر روز، در هر حالی، بهتر و بهتر می‌شوم!» احساس خوبی در انسان

---

1. Ralph Waldo Emerson
2. Emile Coué

به‌وجود می‌آورد.

- زمانی که کار شایسته‌ای انجام می‌دهید به خود پاداش دهید.
- زمانی که خطا می‌کنید، جستجو کنید که به غیر از نکات منفی چه نکات مثبتی عایدتان شده است.
- هرگز از عبارات کلی برای توصیه رفتار خود استفاده نکنید. اگر در رسیدن به یک هدف شکست خورده‌اید به خود بگویید: «این بار موفق نشدم، اما اکنون می‌دانم چه اشتباهاتی داشته‌ام. بار دیگر درست به هدف می‌زنم.» به‌جای اینکه بگویید: «این تجربه نشان می‌دهد که من همیشه شکست می‌خورم.»

۶. از شتاب زندگی خود بکاهید

بررسیها نشان داده‌اند، همان قدر که جوامع ثروتمندتر و تجاریتر می‌شوند شتاب زندگی شدیدتر می‌شود. هر چیزی از خرید کردن تا صحبت کردن یا راه رفتن با سرعت بیشتری انجام می‌گیرد. ژاپنیها که تحت فشار زیادی هستند سریعتر از همه حرکت می‌کنند. بعد از آنها مردم کشورهای امریکای شمالی، انگلیسیها، تایوانیها و ایتالیایی‌ها هستند. اهالی اندونزی کندتر حرکت می‌کنند.

حتی اگر دوست دارید زندگی را در خط سرعت به پیش برید، ذهن و جسم شما نیاز به تغییر سرعت دارند. مواقع غروب، در تعطیلات آخر هفته، در وقفه‌های کوتاه یا تعطیلات طولانیتر باید کند کردن شتاب زندگی را یاد بگیرید. در اینجا چند پیشنهاد برای عوض کردن دنده زندگی آورده شده است.

- یک سرگرمی انتخاب کنید که نتوانید در آن عجله کنید. آشپزی، نقاشی، مدل‌سازی، باغبانی، سفالگری و شعبده‌بازی را امتحان کنید.
- به جای اینکه در یک مسابقه اسکواش، گلف یا تنیس رقابت‌آمیز و دشوار

بازی کنید، ورزشی را انتخاب کنید که در آن عامل رقابت ضعیف یا ناچیز باشد، به جز ورزشهایی که با طبیعت همراه است. از دریانوردی، قایق‌سواری و شنای تفریحی لذت ببرید.

- به جای دو صبحگاهی، گشتی در خارج از شهر یا پارک محل بزنید، عمدتاً گاهی توقف کنید و به مناظر اطراف چشم بیندازید.
- کتابی بی‌ارتباط با کار خود بخوانید.
- تمرینات یوگا یا مراقبه را انجام دهید.

مدیران اجرایی که تحت فشارهای روانی بوده‌اند قدرت فلسفه شرق را کشف کرده‌اند که می‌تواند امتیازات درخشانی برای تجارت غرب به همراه داشته باشد. با آرام کردن ذهن و بدن نه تنها استرس کاهش می‌یابد بلکه حل معضلات و مسائل آسانتر و تصمیمگیری راحت می‌شود. آقای اِد مک‌کرانکن، رئیس هیئت مدیره شرکت سیلیکون گرانیک یکی از طرفداران ثابت این کار است. شرکت آنها با فروش ۱/۵ میلیارد دلار در سال بسرعت در بازار کامپیوتر رشد کرده است. او در طی ده سال گذشته هر روز مراقبه می‌کند. می‌گوید مراقبه به او اعتماد به نفس خارق‌العاده‌ای می‌بخشد و «احساس اینکه همه چیز در کنترل من است را در او به غلیان در می‌آورد.»

اکنون بعضی از روشهایی را که موجب تمرکز ذهن می‌شود در اینجا می‌آوریم.

- در اتاقی ساکت پنج دقیقه به تنهایی بنشینید و سعی کنید کاملاً بیحرکت بمانید.
- روی فکر یا تصوری واحد تمرکز کنید.
- زمانی که ایده‌ها بی‌محابا از ذهن شما تراوش می‌کنند فقط به آنها توجه کنید، سپس به فکری که برگزیدید رجوع کنید. در ابتدا این تمرین را بسیار دشوار خواهید یافت، اما با کمی تمرین بسیار آسان خواهد شد.

کند کردن زمان بر مبنای اصولی منظم بقای شما را در خط سرعت زندگی تضمین خواهد کرد.

۷. مواظب تنفس و وضعیت بدنی خود باشید

یکی از اولین چیزهایی که فشار روانی در ما به‌وجود می‌آورد، تغییراتی است که ریتم تنفسی ما پیدا می‌کند یعنی تندتر و سطحیتر می‌شود، به‌طوری که فقط قسمت بالای ششهای ما عمل می‌کنند. این حالت می‌تواند طیف گسترده‌ای از عوارض آزاردهنده را به‌وجود آورند از جمله: افزایش ضربان قلب، درد سینه، گیجی، اضطراب و ناتوانی در تمرکز. تنفس عمیق، ریتم‌دار، کاهنده استرس به تقسیم مناسب وزن شما در سراسر ستون فقرات و پاهایتان هنگام ایستادن و ستون فقرات و لگن هنگام نشستن بستگی دارد.

بهم خوردن این تعادل مانعی برای تنفس درست ایجاد می‌کند.

برای مثال، اگر عادت دارید که هنگام رانندگی روی فرمان یا مواقعی که پشت میز کار می‌کنید روی میز خم شوید بیشتر وزن شما روی آرنجها و شانه‌هایتان منتقل می‌شود. این فشار موجب سفت شدن آنها شده و بیهوده در کشیده شدن هوا به داخل ششها دخالت می‌کنند.

با هل دادن ناحیه هاضمه خود به طرف بالا، چنین وضعیتی حرکت پرده و دیافراگم و دنده‌های پایینی را محدود می‌سازد و تنفس را خسته کننده و کم‌اثرتر می‌کند.

زمانی که وضعیت بدنی غلط به صورت عادت در آید. به‌طور محسوسی بر بازده ششها لطمه وارد می‌شود و توانایی شما در مقابله با استرسهای شدیدکاهش می‌یابد. عواطف، بخصوص آنهایی که تلنبار شده‌اند نیز می‌توانند اثر ژرفی بر تنفس بگذارند بخصوص زمانی که می‌خواهید آنها را سرکوب کنید در نتیجه نیاز به کنترل شدید خود دارید. سینه و عضلات شکمی که گرفته باشند، استخوانها پستانها را بالا و قفسه سینه را پایین می‌کشند. برای

اینکه تحت این شرایط بتوانید تنفس کنید، عضلات شانه‌ها و گردن باید سخت‌تر کار کنند تا بر این نیرویی که از پایین عمل می‌کند فائق آیند.

به دلیل اینکه وضعیت بدنی غلط بسادگی نادیده گرفته می‌شود، تا زمانی که دردی پیدا شود ـ مانند دیسک کمر یا درد گردن ـ به یاد آن نمی‌افتیم. بسیار مهم است که نوعی یادآور بیرونی داشته باشیم تا ما را وادار سازد به چگونگی نشستن و ایستادن خود توجه کنیم. این یادآور می‌تواند شنیدن زنگ تلفن یا تنفسی که بین پایان کاری و شروع کار دیگر به‌وجود می‌آید باشد. هنگام رانندگی نشانه تنظیم وضعیت بدنی می‌تواند توقف پشت چراغ قرمز باشد.

هر بار این اتفاقات روی می‌دهد به حالت بدن خود توجه و دقت کنید، خود را جابجا کنید، در صورت لزوم، وزن خود را تا آنجا که می‌توانید به‌طور یکنواخت در اعضای بدن تقسیم کنید.

تنفس مؤثر را به طریقی که باعث کاهش استرس شود با انجام تمرینات بدنی در زمانهای بیکاری به خود آموزش دهید. از این تمرینات همچنین می‌توان در موقع افزایش تنش برای آرامش بیشتر یا بر طرف کردن خستگی ناشی از رانندگی طولانی یا بعد از کار با کامپیوتر نیز استفاده کرد.

- به راحت‌ترین وضع ممکن بنشینید و چشمانتان را ببندید.
- یک دست را بر سینه و دست دیگر را بر شکم قرار دهید.
- از طریق بینی آهسته و عمیق هوا را به داخل ششها بفرستید.
- در موقع بازدم، آگاهانه عضلات شکم را به داخل بکشید، از دستهایتان برای به داخل فشار دادن شکمتان استفاده کنید.
- یازده بار دیگر این کار را بکنید.

این تمرین را هر روز برای چند دقیقه انجام دهید تا الگوی طبیعی تنفس شما هنگامی که نشسته، ایستاده یا خوابیده‌اید، این گونه شود.

۸. استرس خود را تسکین دهید

ماساژ، روش طبیعی و سادهٔ کاهش استرس از طریق شل کردن عضلات منقبض شده است. تمرین زیر به شما کمک می‌کند تا با خستگی فکری و جسمی بعد از رانندگی، مسافرتهای هوایی، انجام کارهایی که تمرکز بسیار می‌خواهد بجنگید:

- انگشت اشاره دو دست را در دو طرف بینی قرار دهید، دقیقاً در پایین انتهای داخلی هر ابرو.
- ده ثانیه فشار ثابتی بیاورید.
- با حرکت دایره‌وار با استفاده از سر انگشتان اطراف چشم را به آرامی ماساژ دهید.
- سه بار دیگر تکرار کنید
- با استفاده از شستهای خود، فشار آرامی را در قسمت انحنای داخلی ابروها وارد و از سمت پل بینی به طرفین حرکت کنید.
- به هر دو طرف شقیقه خود توسط سر انگشتانتان فشار وارد کنید. از بینی شروع کنید و سلسله حرکاتی دایره مانند را در عرض ابروها، شقیقه‌ها و در برگشت استخوانهای گونه انجام دهید.
- این حرکات را با مالیدن سریع دستها به یکدیگر کامل کنید، سپس آنها را به آرامی روی چشم و پیشانی خود قرار دهید. گرمایی را که از کف دستانتان وارد چشمها و صورتتان می‌شود حس کنید و هرگونه گرفتگی طولانی آنها را برطرف سازید.

۹. بر استرسهای ناشی از مسافرت هوایی غلبه کنید

هواپیما آب بدن را کاهش می‌دهد، خفقان‌آور، و پر از یون مثبت است. این ذرات باردار الکتریکی که قبل از رعد و برق بسرعت تعدادشان افزایش می‌یابد، تولید ترکیباتی به نام سرتونین را در بدن افزایش می‌دهند. این

هورمون در ما احساس تهاجم، برانگیختگی، کج خلقی و خستگی به‌وجود می‌آورد.

یونهای منفی موجود در کوهستانها، در بین جنگلهای کاج یا صنوبر، کنار اقیانوسها، نزدیک آبشارها یا آبهایی که بسرعت در جریانند، در ما احساس انرژی و آسایش به ارمغان می‌آورد. هوای تصفیه شده در هواپیما مشکلات بیشتری ایجاد می‌کند. هوای تازه از کابینهای جلویی به داخل هواپیما پمپ می‌شود که به معنی این است کابین پرواز خلبان در ابتدا و قسمت درجه یک بهترین جوّ را دارند. هر چه به عقبتر برویم، کیفیت هوا بدتر می‌شود. در اینجا دوازده روش برای غلبه کردن بر استرسهای ناشی از پرواز و کاهش اثرات موتورهای جت چه در آسمان و چه هنگام فرود آورده شده است.

در آسمان

- هنگامی که برای مسایل شغلی مسافرت می‌کنید، در صورت امکان از قسمتهای درجه یک و مخصوص تجار استفاده کنید. بدین طریق قادر خواهید بود از صندلیهایی استفاده کنید که کمتر شلوغ هستند و اغلب هوای تازه دارند. همچنین می‌توانید با انجام کارهای خود در محیطی آرام بازدهی خود را بالا برید.
- زمانی که با اتوبوس سفر می‌کنید هر ساعت چند دقیقه تا آنجایی که ممکن است به جلوی اتوبوس بروید.
- در حالی که می‌ایستید نرمش کنید، و ابتدا به آهستگی خود را بکشید، سپس آهسته روی پنجه‌های خود پایین بیایید. این حرکت را ده بار تمرین کنید، وزن خود را ابتدا روی یک پا و سپس روی پای دیگر بیندازید.
- آب زیادی بخورید اما از خوردن نوشابه گازدار پرهیز کنید.
- اگر می‌خواهید بخوابید، یک غذای سرشار از کربوهیدرات میل کنید.
- اگر می‌خواهید بیدار بمانید، غذاهای پروتئین‌دار مانند ماهی، مرغ،

گوشت، تخم‌مرغ، لبنیات و لوبیا میل کنید. با تحریک کردن مسیرهای آدرنالین که فعالیت‌زا هستند این قبیل اغذیه انرژی‌ای ایجاد می‌کنند که تا پنج ساعت باقی می‌ماند.

- بعد از پرواز شبانه؛ برای صبحانه غذایی مملو از پروتئین میل کنید از قبیل، پنیر، خشکبار یا لوبیا.
- برای شام شب؛ غذاهای گیاهی انتخاب کنید و از خوردن گوشت اجتناب کنید.
- از نوشیدن چای و قهوه یک روز قبل از سفر اجتناب کنید تا سیستم بدن شما از آنها پاک شود. سپس اگر به‌سمت غرب می‌روید دو فنجان چای یا قهوه صبح روزی که پرواز دارید و اگر به شرق می‌روید غروب همان روز بنوشید.

بعد از فرود

- به نزدیکترین پارک یا منطقه سرسبز بروید. در صورتی که چشمه یا دریاچه‌ای داشته باشد بسیار مؤثرتر خواهد بود. در روستاها از نزدیکترین تپه بالا روید، یا آب جاری پیدا کنید. در صورتی که کنار دریا هستید، کنار ساحل قدم بزنید. تمام این محیطها پر از یونهای استراحت‌بخش هستند.
- در اتاق هتل، هر زمان که امکان دارد، پنجره‌ها را باز کنید، به جای استحمام، یک دوش ولرم ـ نه داغ ـ بگیرید. دوشها نیز تولید یون منفی می‌کنند.
- بسیاری از مسافران حرفه‌ای این روزها برای استفاده در اتاق هتلها از یون‌سازهای قابل حمل استفاده می‌کنند. این دستگاهها، از یک کتاب معمولی نیز کوچکترند که اگر از آدابتور مناسب استفاده کنید در هر کشوری کار می‌کنند. آنها به کاهش استرس از طریق تقویت میزان انرژی و تضمین خواب شبانه کمک می‌کنند.

۱۰. آرام گرفتن در آخر روز

این تمرین ساده، راهی عالی برای آرام شدن چه هنگام کار و چه در خانه پس از یک روز پر تنش است.

- بنشینید و آرام بگیرید، چشمانتان را نیمه بسته نگه دارید و به نقطه‌ای در چند متری خود خیره شوید.
- در حالی که به آن نقطه تمرکز می‌کنید آهسته و عمیق تنفس کنید.
- سعی کنید حداقل به مدت شصت ثانیه فقط به آن نقطه تمرکز کنید.

پس از شصت ثانیه، برخیزید و به حالت طبیعی خود برگردید، در حالی که این احساس عمیق آرامش ذهنی را با خود همراه دارید.

۱۱. با آرمیدگی استرسهای جسمی راکاهش دهید

در هنگام آرمیدگی براحتی بنشینید یا دراز بکشید، هر پوشش تنگ خود را از قبیل کراوات یا کمربند شل کنید. بعضی از مردم ترجیح می‌دهند که در اتاق تاریک آرمیدگی کنند اما این کاملاً به سلیقه شما بستگی دارد. راز آرمیدگی موفق تمرکز منفعلانه است. تمرکز در آن چیزی است که اتفاق می‌افتد، بدون آنکه سعی کنید چیزی اتفاق بیفتد.

- به‌طور مداوم نفس بکشید و بین دم و بازدم خود فاصله ندهید. هر بار که نفس خود را بیرون می‌دهید، کلمه «آرام» را در دل به خود بگویید.
- اکنون مشتهای خود را تا آنجا که می‌توانید بهم فشار دهید. این حالت را با شمارش آهسته از ۱ تا ۵ نگه دارید، سپس انگشتانتان را باز کنید و اجازه دهید شل و آسوده شوند. شل و رها شدن آنها را حس کنید، به تفاوت بین سفتی و شلی این عضلات توجه کنید.
- عضلات قسمت بالای دستتان و عضله دو سر را سفت کنید. این کار را می‌توانید از طریق لمس شانه‌ها توسط پشت مچهایتان انجام دهید. این سفتی را هم در مشتهایتان و هم در دستهایتان با شمارش یک تا پنج

نگه دارید سپس اجازه دهید به نرمی به دو طرف آویزان شوند. آزاد شدن سفتی عضلات راکه مانند جریانی از دستانتان خارج می‌شود کاملاً حس کنید و به تفاوت بین گرفتگی و سفتی عضلات، نرمی و شلی آنها توجه کنید.

- تا آنجاکه می‌توانید شانه‌های خود را بالا بکشید. همزمان با آن پس سر خود را به جای محکمی فشار دهید. به اندازه شمارش یک تا پنج در این حالت نگه دارید. بگذارید شانه‌هایتان بیفتد و راحت شوند. تمام سفتی‌ای راکه از آنها آزاد می‌شود و از طریق بازوان، دستها و انگشتان خارج می‌شود احساس کنید.
- چشمانتان را مثل اینکه دنبال چیزی می‌گردید تا آنجاکه می‌توانید باز کنید. به آهستگی از یک تا پنج بشمارید و به این حالت نگه دارید. شل کنید. اکنون بشدت اخم کنید. تا شماره پنج نگه دارید. رها کنید. تمام سفتی‌ای راکه از عضلات صورتتان رها می‌شوند حس کنید.
- نفس عمیق بکشید و نگه دارید. مثل اینکه می‌خواهید یک فوت شدید کنید عضلات شکم خود را صاف کنید. این حالت را با شمارش آهسته یک تا پنج نگه دارید. اجازه دهید این عضلات شل شوند. قبل از اینکه به تنفس مداوم و آرام عادی برگردید چند بار تند تند نفس نفس بزنید.

با هر بازدم خود کلمه آرام را در دل خود تکرار کنید. با گرم شدن، شل شدن و سنگین شدن بدنتان احساس آرامش و آسودگی کنید.

- پاها را بکشید به‌طوری که نوک انگشتانتان به طرف جلو اشاره کند و باسن خود را بهم فشار دهید. یک بار دیگر تا شمارش پنج نگه دارید. شل کنید و بگذارید عضلات رها شوند. اکنون از آسودگی و آرامش عمیقی که در عضلاتتان حکمفرما شده است برای چند دقیقه لذت ببرید. در حالی که این حالت لذت بخش را در خود احساس می‌کنید تمام استرس ذهنتان را

با تجسم خود در حالی که در ساحل دریا روی شنهای گرم دراز کشیده‌اید و حمام آفتاب می‌گیرید یا در یک سبزه‌زار زیبا در کنار جریان آبی که به آرامی از کنارتان می‌گذرد و نسیم خنک آن پوست شما را نوازش می‌کند از خود دور کنید.

اگر افکار ناخواسته به ذهنتان می‌آید، قبل از اینکه به حالت آرامش برگردید به صورت اتفاقی به آنها توجه کنید.

همیشه بعد از هر آرمیدگی به آهستگی بایستید و این احساس آسایش و آرامش را در فعالیتهای بعدی خود همراه داشته باشید.

۱۲. با ورزش استرس را از خود دور کنید

ورزش منظم و متعادل که موجب افزایش اندک ضربان قلب شود، می‌تواند تأثیر شگفت‌انگیزی در برطرف کردن استرس و افسردگی بگذارد. قدم زدن، آهسته دویدن، شنا، دوچرخه‌سواری و غیره به عنوان فعالیتهای تفریحی که بتوان حداقل به مدت بیست دقیقه پیوسته انجام داد بسیار مفید خواهد بود.

● **حداکثر ضربان قلب خود را هنگام ورزش تعیین کنید.** این عدد را می‌توانید با کم کردن سن‌تان از عدد ۲۲۰ بدست آورید. اکنون به عنوان یک هدف ورزشی بخشی از این عدد را برای خود تعیین کنید. اگر وزن مناسبی ندارید هر بار پنجاه درصد آن را انتخاب کنید، اگر وزنتان مناسب است ۷۵ درصد آن را برگزینید.

مثال: سن بیست سال. نامتناسب. حداکثر ضربان قلب هنگام ورزش ۲۰۰ = ۲۰-۲۲۰ پنجاه درصد دویست برابر است با صد ضربه در دقیقه.

سن بیست سال. خیلی متناسب. حداکثر ضربان قلب هنگام ورزش ۲۰۰ = ۲۰-۲۲۰، ۷۵ درصد دویست برابر است با ۱۵۰ ضربه در دقیقه.

• **تعداد ضربان قلب خود را در هنگام ورزش می‌توانید** به این صورت محاسبه کنید. تعداد ضربان نبض خود را در ظرف پانزده ثانیه بگیرید و آن را در چهار ضرب کنید حاصل آن تعداد ضربان قلب در هر دقیقه خواهد بود.

مبارزه منظم با استرس توسط دوازده روشی که ارائه داده‌ام، و انجام تمرینات استراتژی مدیریت زمان همزمان با آن، بسرعت تمام جنبه‌های عملکرد شما را بهبود می‌بخشد.

۱۴ زمان و موفقیت مشترک

«اصلی که ما با آن زندگی می‌کنیم و می‌میریم این است که اگر کاری را می‌توانیم خوب انجام دهیم، بگردیم و ببینیم چگونه می‌توانیم آن را بهتر انجام دهیم.»

دونالدپترسن رئیس اسبق کمپانی ماشین آلات فورد

سالهاست که شرکتها به این نکته پی‌برده‌اند برای موفقیت در کارشان چقدر حیاتی است که دو منبع کلیدی یعنی **سرمایه** و **نیروی کار** را درست اداره کنند. امروزه سومین منبع که ضرورت آن از دو تای دیگر کمتر نیست به این فهرست نیز اضافه شده است که همان **زمان** است. پژوهش ده ساله در مورد بسیاری از شرکتها مشخص کرده است که مدیریت زمان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در موفقیت مشترک است:

- آنها در یافته‌اند که زمان از هزینه‌ها مهمتر است.
- از میزان فروش مهمتر است.
- از میزان تولید یا بهبود محصول مهمتر است.
- زمان تقریباً بر تمام جنبه‌های تجارت، از تحویل تا تحقیق و رشد، از شکست دادن رقبا تا پاسخگویی به نیازهای مشتری، اثر می‌گذارد.

روشهای گذراندن وقت شرکت خود را تغییر دهید

تا کنون راههایی را مطرح کرده‌ام که فرد بتواند از طریق آنها بر وقت خود

کنترل بیشتری داشته باشد. این فصل مخصوص کسانی است که در شرکت یا سازمان خود دارای چنان قدرتی هستند که می‌توانند روش گذراندن وقت را تغییر دهند. توضیح خواهم داد که چرا مدیریت زمان همیشه باید یکی از مبرمترین تعهدات شما باشد و روشهای عملی‌ای را پیشنهاد می‌کنم که با استفاده از آنها بتوانید از این منبع محدود و زودگذر به‌طور مؤثرتری استفاده کنید تا مؤسسه تجاری خود را در لبه پیروزی قرار دهید.

برای مثال شرکت پست فدرال اکسپرس زمانی که اعلام کرد سرویسی برقرار کرده است، که شبها نیز نامه‌ها و بسته‌ها را با تضمین تحویل می‌دهد، طی یکسال فروش خود را سه برابر کرد.

زمان همچنین روش مهمی برای ارزشهای مشترک ارتباطی با دنیای خارج است. در شرکت شما تلفن چند بار باید زنگ بزنند تا کسی به آن جواب دهد؟ چه قدر طول می‌کشد تا جواب نامه‌ای داده شود؟ چقدر طول می‌کشد تا مشکلی حل شود یا در مورد آن تصمیمگیری شود.

پانزده روش مدیریت مشترک زمان

۱. برای کسانی که استخدام می‌کنید اهداف روشنی وضع کنید. زمانی که آقای ریچارد گیتز[1] روانشناس دانشگاه نیویورک و همکارانش صد تحقیق را در مورد بازدهی کار کارگران تجزیه و تحلیل کردند پی‌بردند که هدف گذاری بهتر از سایر روشهای مدیریت ـ مثل افزایش حقوق به عنوان پاداش و اجازهٔ تنظیم قابل انعطاف ساعت کار ـ بر کیفیت و کمیت بازدهی کار اثر می‌گذارد.

دکتر ادوین لوک[2] از دانشگاه مریلند می‌گوید: «در صورتی که بخواهید چیزی را بدست آورید، باید اهداف چالش‌پذیر و صریحی داشته باشید.» «نشانه‌گیری اهداف ساده و نامعلوم بازدهی شما را کم می‌کند. قبل از اینکه

1. Richard Gaits 2. Edwin Locke

مردم بخواهند در جهت اهدافشان حرکت کنند، باید اطمینان حاصل نمایند هدفهای مورد نظر، مهم و پرارزش هستند.»

۲. امور پیچیده و بلندمدت را به اهداف کوتاه مدت و بخوبی تعریف شدهٔ هفتگی و روزانه تقسیم کنید. اهداف کوتاه مدت از نظر روانی باعث می‌شوند اهداف بلندمدت «واقعی» جلوه کنند.

۳. بگذارید اهداف شما را هدایت کنند نه آنکه شما را اداره کنند. زیرا اصولاً معلوم نیست راههایی که شما را به سوی اهدافتان هدایت می‌کند حتماً ثمربخش باشد. دنباله‌روی کورکورانه از هر هدفی می‌تواند سطح کیفی یا کمّی دستاوردهای شما را پایین آورد. برای مثال، روزنامه‌نگاری که تحت کنترل هدفش است اگر طی مصاحبه سرسختانه به سؤالات از پیش طرح شده خود بچسبد، ممکن است سؤالات خلاقانه‌ای را که به ذهنش خطور می‌کند ولی در لیست نیست، نادیده انگارد. در صورتی که روزنامه‌نگاری با هدف هدایت شود، به جای آنکه فهرست سؤالاتش را یکی یکی مطرح کند و جوابها را تند تند بنویسد خوب گوش می‌کند و فکر می‌کند.

همان طور که مارتین تیلور معاون ریاست تراست هنسون می‌گوید: «من اعتقاد زیادی به وضع قوانین خشک ندارم، زیرا با پیش آمدن مسائل نوین الزامات تغییر می‌کنند. شما نیز باید انعطاف‌پذیر باشید.»

۴. به جای اهداف مرحله‌ای پروژه‌هایی را انتخاب کنید که نتایج ملموس داشته باشند. برای مثال، خیلی بهتر است سعی کنید راندمان کار را افزایش دهید یا زمان هدر رفته را با مدیریت مؤثر زمان Y ساعت کاهش دهید تا آنکه هدفتان یک مسئله مبهم و غیر منطقی مثل «بازدهی بسیار زیاد» باشد.

۵. با تعیین اهدافی بوضوح تعریف شده و مشخص نمودن مسئولیت کارمندان در رسیدن به این اهداف، تلاشهای کارمندان بی‌تفاوت را که به‌جای انجام دادن کارها به «سرگرم شدن» پناه می‌برند، خنثی سازید.

۶. برنامه‌های کار را به صورت مدون تهیه کنید که دارای جداول زمانی با جزئیات آنها و مقیاسهای سنجش معین باشد.

۷. فرایند مدیریت جدید زمان را شتاب بخشید و گسترش دهید، بخصوص وقتی که پیشرفتهایی حاصل می‌شود. در پی دست یافتن به اهداف بیشتری باشید و با طرحهای کاری سنجیده شده سهم بیشتری از کارها را به تسخیر در آورید.

۸. جایی‌که مناسب است،جدول زمان متوسط هر واکنش (MTTR) را محاسبه کنید و آن را به‌عنوان اولین عامل سنجش عملکرد افراد بکار برید. جدول زمان متوسط هر واکنش را در جایی نصب کنید که هر کس بتواند آن را ببیند.

۹. سطح کنونی عملکرد زمانی افراد را نپذیرید. همان طور که در مورد انصاف و عدالت فکر می‌کنید و حرف می‌زنید در مورد زمان هم فکر کنید و حرف بزنید. از اعضای گروه خود توقع شتاب بیشتری داشته باشید. اما ابزار بدست آوردن این سرعت را نیز به آنها بدهید بدون آنکه آنها را تحت استرسهای رنج‌آور قرار دهید و به افت روحیه بیندازید.

۱۰. گامهای بی‌ارزش و اضافی را حذف کنید، این همان چیزی است که اگر به مشتری ارائه شود هیچ پولی بابت آن پرداخت نخواهد کرد. تخمین زده می‌شود که حدود نود درصد زمانی که به بیشتر فرآیندها اختصاص داده می‌شود، صرف کارهای بی‌ارزش اضافی می‌گردد. مهندسان جمله‌ای دارند که می‌گوید: «حذف کنید نه آنکه تغییر دهید» به زبان ساده یعنی قطع کردن تمام چیزهای غیر ضروری. پیتر دراکر[1] می‌گوید «مدیران باید بپرسند: «اگر ما انجام دادن کاری را متوقف کنیم آیا سقف فرو می‌ریزد؟» اگر جواب «نه» است، آن کار را حذف کنید.»

زمانی که شرکت هواپیمایی امریکن ایرلاینز، توسط رابرت کراندال[2] اداره می‌شد، از گذاشتن زیتون در ظرف سالاد خودداری کرد حتی یک مسافر هم متوجه این موضوع نشد و هیچ گونه شکایتی هم ابراز نشد. اما این کار سبب شد که صد هزار دلار در سال صرفه‌جویی کنند. تغییرات کوچک می‌توانند به

1. Peter Draker
2. Robert Crandall

صرفه‌جوییهای بزرگ بینجامند. فلسفهٔ «زیتون» را در شغل خود بکار برید.

۱۱. هر چه هست را مدرنیزه کنید. در جستجوی کارهای اضافی باشید، بعد از آنکه برای اولین بار به یک تکنولوژی دست یافتید کاری کنید که در دسترس همه قرار گیرد.

۱۲. هر جا که ممکن است فرایندها را استاندارد کنید. چرا وقت خود را با اختراع دوباره چرخ تلف می‌کنید!

۱۳. از انباشت کارها جلوگیری کنید که معمولاً بخش عظیمی از زمان بیهوده را جبران می‌کند. به عنوان یک واقعیت زندگی تجاری زیر بار کارهای رویهم انباشته نروید. برای انجام آنها هر چقدر وقت لازم است صرف کنید و سپس استراتژی‌ای پیش بگیرید که از وقوع مجدد این حالت جلوگیری شود.

۱۴. به گزارشدهی موردی روی بیاورید، به جای آنکه اصرار کنید مدیران شما باید از همهٔ مسائلی که در قلمرو آنها اتفاق می‌افتد باخبر باشند.

در این حالت مدیران فقط با مواردی سر و کار خواهند داشت که اجرای کار از استانداردهای توافق شده به مقداری بیش از آنچه که قبلاً تعیین شده بود فاصله دارد. مثلاً برای یک مدیر فروش یک گزارش موردی به فروشندگانی که کمتر از نود درصد یا بیشتر از ۱۱۰ درصد از سهمیه‌شان فروخته‌اند محدود می‌شود. گزارشهای موردی مدیران را قادر می‌سازد که به قلب مشکل یا فرصتها بتازند. آنها دیگر لازم نیست وقت خود را با بررسی عملکردهایی تلف کنند که کم و بیش به‌نظر قابل قبول می‌رسند.

مهمترین مشکل گزارشهای موردی در ابداع پارامترهای اولیه است. در بعضی از عرصه‌ها، از قبیل برنامه‌ریزی تولید، فروش یا بودجه‌بندی، استانداردها همیشه تنظیم شده‌اند. اما در عرصه‌هایی نظیر شکایات مشتریان کالاهای برگشتی یا تغییر قیمتها بیشتر مشکل سازند.

همچنین دشواریها زمانی بیشتر می‌شود که کارها بیشتر غلط از آب در می‌آیند تا درست و در نتیجه گزارشهای موردی به جای اینکه اسناد خلاصه‌ای باشند تبدیل به پرونده‌های قطوری می‌شوند.

تحلیل پارتو[1]، این مشکلات با انتخاب فرایندی به نام تحلیل پارتو که از معروفیت کمتر برخوردار است و به نام ویلفردو پارتو که یافته‌های او را قبلاً ذکر کرده‌ام (به فصل سوم نگاه کنید) قابل برطرف کردن می‌شود.

تجربیات نشان داده‌اند که بیست درصد از اطلاعات هر گزارشی به اندازه هشتاد درصد بقیه اطلاعات آن گزارش می‌ارزد. بنابراین به جای تهیه گزارشی مطوّل، که بسیاری از مدیران وقت خواندن آن را ندارند، روی بیست درصد محتوا که ضروریترین اطلاعات و ارقام را دارد تمرکز کنید. این گونه گزارشها هرگز نباید بیش از سه صفحه که شامل لیستها، ترتیب تنزل کننده اولویتها و اقلامی شود که از استانداردهای قابل قبول قبلی عدول کرده است.

برای مثال یک گزارش خرید باید تمام تغییرات درصدی قیمتها را که بالا یا زیر چهل درصد استاندارد هستند در برگیرد.

تحلیل پارتو نه تنها هنگام تهیه و خواندن گزارش بلکه احتمالاً افراد را خیلی بیشتر وارد جزئیات کرده و پیامدها را قابل فهمتر می‌سازد و در هر صورت در وقت صرفه‌جویی به عمل می‌آورد.

۱۵. فرایند مدیریت ده دقیقه‌ای را که بعداً در کتاب توضیح داده خواهد شد بین همه تشویق کنید و جا بیندازید.

در خواهید یافت که جدول پیگرد زمان به تنهایی تفاوت بارزی هم در انگیزه و هم در بازدهی شما خواهد گذاشت.

پیامدهای جدول پیگیری زمان پنج روزه را در یک حالت بیطرفانه و غیرتهدیدآمیز با کارمندان، اعضای گروه، اداره و قسمت خود به بحث بگذارید. آنچه که کارمندانتان به شما می‌گویند یاد بگیرید. از آن دانسته‌ها برای ابداع سیاستهایی در جهت صرفه‌جویی وقت استفاده کنید. همان طور که در بدست آوردن بالاترین سود از منابع مالی و نیروی انسانی روشمند مصمم هستید در مورد بهره برداری از زمان هم مصمم باشید.

---

1. Pareto

۱۵ مدیریت زمان ده دقیقه‌ای

«گوش کنید، سپس مصمم شوید»
سر آلن شپارد[1] ریاست گراند متروپولیتن[2]

قبل از اینکه این فصل را بخوانید، به جدول پیگیری زمانی که در پنج روز متوالی پر شده باشد احتیاج پیدا خواهید کرد. اطلاعاتی که بدین صورت جمع‌آوری شده به شما این امکان را می‌دهد که هرگونه انحراف توجه و زمان را که برای هر کار صرف می‌کنید، اولویتها و وقفه‌هایی را که توسط مزاحمین مختلف ایجاد می‌شود شناسایی کنید.

اکنون که به این اطلاعات مسلح شده‌اید، قادرید زمینه صرفه‌جویی ده ساعت در هفته را (میزان دقیق زمانی که می‌توان صرفه‌جویی کرد به چگونگی استفاده مفید از وقتی که فعلاً در اختیار دارید بستگی دارد) با اختصاص فقط ده دقیقه در روز فراهم کنید.

صرفه‌جویی وقت

این کارها را باید انجام دهید. گزارشهای پیگیری زمان خود را بررسی کنید و با توجه به ده سؤال زیر به خود امتیاز دهید:

1. Sir Alen Sheppard 2. Grand Metropolitan

۱. چه مقدار از وقت خود را صرف کارهای کم اولویت می‌کنم؟

تقریباً همیشه =۳ نسبتاً زود بزود = ۲ به‌ندرت = ۱ هیچ‌وقت = ۰

در صورتی که نمرات شما دو یا سه شد، با انجام کارهای زیر وقت بیشتری را به امور اولویت‌دار اختصاص دهید:

- کارها را زود بزود و مؤثرتر به دیگران ارجاع دهید. آیا از قانون سود نسبی خوب استفاده می‌کنید، می‌توانید با تفویض کارها به کسانی که از شما دستمزد کمتری می‌گیرند یا کسانی که مشتاق انجام این گونه کارها هستند سود بیشتری ببرید.

اگر مدیر هستید، نگذارید در جزئیات بیهوده غرق شوید. به کارمندان خود اعتماد کنید تا مسئولیت این کارها را به عهده گیرند. با این عمل نه تنها در وقت خود صرفه‌جویی می‌کنید بلکه مدیر موفقی نیز خواهید شد.

حفظ بُعد عاطفی، در طی کارهای روزانه تضمین می‌کند که در مقابله با بحرانهای بزرگ انرژی بیشتری داشته باشید. داشتن دورنمای وسیع از جنگ شما را قادر می‌سازد که به جای شرکت مستقیم در نزاعها آنها را از بیرون هدایت کنید! یادداشتهای خود را بررسی کنید و کارهایی را که قابل تفویض هستند و در وقت شما صرفه‌جویی می‌کنند شناسایی کنید.

- در رد کارهای کم اولویت قدری بیشتر قاطعیت نشان دهید. آیا به قدر کفایت و زود بزود جواب «نه» می‌دهید؟ بسیار ضروری است که اجازه ندهید دیگران کارهایشان را روی میز شما تلنبار کنند مگر اینکه در رسیدن به هدفی به شما کمک کند. یادداشتهای پیگیری زمان خود را مرور کنید و کارهایی را که بتوان زمان صرف شده بابت آنها را با عدم پذیرفتن توقعات غیر معقول دیگران صرفه‌جویی کرد مشخص کنید و علامت بزنید.
- کارهایی را که به هر حال قابل قبول است، اما در رسیدن به اهدافتان کمکی نمی‌کند حذف کنید. هر کاری را با پرسیدن سؤالات زیر به محاکمه

بکشید: «چرا این کار را انجام می‌دهم؟ اجرای این کار چگونه در رسیدن به هدفم به من کمک خواهد کرد؟ این کار کمک می‌کند که به کدام یک از اهدافم دست یابم؟» یادداشتهای خود را مرور کنید و هر کاری را که در این مقوله می‌گنجد علامت زنید.

- کارهایی را که در عین مهم بودن، اما به فوریت کارهای در دست انجام نیست به تأخیر اندازید. آیا یادداشتهای پیگیری زمان شما هر موردی را آشکار می‌کند که به اشتباه هم مهم و هم فوری تشخیص داده‌اید در حالی که در واقع فقط مهم بوده‌اند؟ آیا می‌توان با به تعویق انداختن آنها به زمان دیگر در وقت صرفه‌جویی کرد؟ یادداشتهای روزانه خود را مرور کنید و هر کاری را که در این مقوله می‌گنجد علامت زنید.
- از دست زدن به کارهای اشتباهی که گرچه فوری هستند، ولی مهم نیستند اجتناب ورزید. بهتر است به جای سؤال «چگونه می‌توانم این کار را شایسته‌تر انجام دهم؟» سؤال «چرا اصلاً باید این کار انجام شود؟» را از خود بپرسید.

برخی از کارها که در ابتدا به نظر بسیار اضطراری می‌رسند، مردم را مجبور می‌کنند کارهای اولویت‌دار خویش را کنار بگذارند و در انجام آنها تعجیل کنند، اما بعداً معلوم می‌شود در حصول اهداف اصلی حرفه‌ای و تجاری نسبتاً بی‌اهمیت بوده‌اند. هرگز اجازه ندهید اثر آدرنالین که اغلب احساس فوریت کاذب ایجاد می‌کند شما را گمراه کند. عکس‌العمل نشان دهید، قبل از حذف هر چیزی که بظاهر «فوری» به نظر می‌رسد ببینید واقعاً مهم نیز هست. یادداشتهای خود را مرور کنید و هر کاری را که در این مقوله قرار می‌گیرد علامت بزنید.

- اولویتها را بدقت تعیین کنید. بعضی اوقات کارهای مهم و اولویت‌دار بدان صورت شناخته نمی‌شوند، در نتیجه در آخر لیست «اقدامات» قرار

می‌گیرند، در حالی که سایر کارها که بعداً روشن می‌شود اولویت کمی دارند در جای آنها قرار گرفته و انجام می‌شوند. برای مثال این حالت زمانی اتفاق می‌افتد که ضرب‌الاجل کاری یا مدت زمان مورد نیاز برای تکمیل پروژه‌ای به غلط تخمین زده شود.

برای مثال: کاری که عجله‌ای در آن نیست ناگهان با جلو افتادن زمان اتمام یا ناتوانی مسئولین در اجرای آن بسرعت فوریت می‌یابد. کارهایی را که ممکن است اشتباه درآید پیش‌بینی کنید و برای جلوگیری از وقوع بحران گامهایی در جهت تصحیح آنها بردارید و به قسمت زیر توجه کنید.

با استفاده از ماتریس مدیریت کار اولویتهای خود را محاسبه کنید. یادداشتهای پیگیری زمان خود را بررسی کنید و کارهایی را که بواسطه تعیین ضعیف اولویتها موجب هدر رفتن زمان شده است علامت بزنید. یادداشتهای خود را مرور کنید و هر کاری را که در این مقوله می‌گنجد علامت بزنید.

اکنون مدت زمان صرف شده بابت هر کدام از کارهایی را که در رابطه با سؤال یک علامت زده‌اید با هم جمع کنید. مدت کل را در زیر بنویسید:

زمان قابل صرفه‌جویی بالقوه ــــ دقیقه

۲. چقدر زود بزود کارهایی را که می‌توان یا باید به دیگران تفویض کرد خودم انجام می‌دهم؟

تقریباً همیشه = ۳ نسبتاً زود بزود = ۲ به‌ندرت = ۱ هرگز = ۰

نمره دو یا سه نشان می‌دهد که باید مهارتهای تفویض اختیار خود را بهبود بخشید. حتی اگر برای خودتان یا در یک مؤسسه کوچک کار می‌کنید تفویض کارهای کم اولویت و روزمره از طریق دادن سفارش کار به کسانی که بیرون از محل کار شما هستند و مبلغ کمتری می‌گیرند اغلب امکان‌پذیر است.

راههایی را که تکنولوژی می‌تواند در وقت شما صرفه‌جویی به‌عمل آورد

بررسی کنید.

یادداشتهای جدول پیگیری زمان خود را مرور کنید و هر کاری را که وقت صرف شده برای آن را بتوان با تفویض یا سفارش دادن به بیرون صرفه‌جویی کرد علامت بزنید. آنها را با هم جمع کنید و در قسمت زیر بنویسید:

زمان قابل صرفه‌جویی بالقوه ـــ دقیقه

۳. زمانی که روی یک کار مهم و اولویت‌دار کار می‌کنم چند وقت به چند وقت اختلال یا وقفه در کارم پیش می‌آید؟

تقریباً همیشه = ۳ نسبتاً زود بزود = ۲ به‌ندرت = ۱ هرگز = ۰

اگر نمره شما دو یا سه شد به دنبال راههای کاهش مزاحمتها بگردید. حتی یک وقفه کوتاه به علت توقعات کاری می‌تواند موجب تأخیر محسوسی شود. از این تله زمان به طرق زیر پرهیز کنید:

- یک ساعت زودتر سر کار حاضر شوید یا زمانی که همه رفته‌اند کار کنید. با این کار می‌توانید در ساعتهای غیر شلوغ و کم ترافیک رفت و آمد کنید و وقت اضافی را که از این بابت از دست می‌دادید صرفه‌جویی کنید.
- بخشی از روز را در خانه کار کنید. بسیاری از مدیران اجرایی ارشد بدین طریق میزان قابل توجهی در وقت صرفه‌جویی می‌کنند زیرا به آنها فرصت می‌دهد که روی پروژه مهم با فراغ بال تمرکز کنند. با وجود این انعطاف زمانی می‌توان از تأخیرهایی که بر اثر رفت و آمد در ساعتهای اوج ترافیک نیز پیش می‌آید جلوگیری کرد.
- به مؤسسه خود پیشنهاد کنید که اجازه دهند یکی دو ساعت در روز تلفن به «پیامگیر» وصل شود. در طی این مدت، پیغامها از بیرون گرفته می‌شود ولی نمی‌توان از داخل با بیرون تماس گرفت. قسمت حسابداری بسیاری از شرکتها دست به این اقدام زده‌اند و منفعت بسیار محسوسی بدست آمده و کاهش استرس را گزارش داده‌اند.

- اگر امکان ایجاد «تلفن آزاد» نباشد، قرعه‌کشی براه بیندازید تا هر کس به حکم قرعه تماسهای تلفنی وارده چندین نفر از همکارانش را در قسمتی از روز جواب دهد. این کار سایرین را قادر می‌سازد، کار خود را بدون وقفه ناشی از تلفنهای مکرر به پیش برند.
- با بکار بردن روشهایی که در فصل ششم آمده است مراجعینی را که بدون «وقت قبلی» به دیدار شما می‌آیند دلسرد سازید.
- کارهای مشابه را با هم انجام دهید تا از منحنی یادگیری نیز بهره‌مند شوید. همان طور که در فصل چهارم توضیح داده‌ام، کارهایی را که مهارتهای ذهنی مشابه‌ای نیاز دارند با هم انجام دهید، مثل دیکته کردن همهٔ نامه‌ها یا گرفتن تمام تماسهای تلفنی یکی، بعد از دیگری.

جدول پیگیری زمان خود را مرور کنید و هر کاری را که زمان آن با کمتر شدن وقفه‌ها قابل صرفه‌جویی بود علامت بزنید. پنج دقیقه به زمانی که صرف هر کدام از وقفه‌ها شده اضافه کنید، تا تأخیر اضافی را که بر اثر تمرکز مجدد بر روی کار اصلی لازم است نیز محاسبه کرده باشید. این زمانها را با هم جمع کنید و در قسمت زیر بنویسید:

زمان قابل صرفه‌جویی بالقوه ــــ دقیقه

۴. چند وقت به چند وقت با پریدن از کاری به کار دیگر اولویتها را تغییر می‌دهم

تقریباً همیشه = ۳ نسبتاً زود بزود = ۲ به‌ندرت = ۱ هرگز = ۰

اگر نمره شما دو یا سه است ملاحظه کنید آیا وقفه‌هایی که بانی تغییر اولویتها هستند در مواقع خاصی از روز یا روزها یا هفته شدیدتر می‌شوند. برای مثال در برخی ادارات تلفن به‌طور مرتب از ساعت نه تا دوازده زنگ می‌زند، اما در فاصله زمانی بین دوازده تا دو بعدازظهر قدری آرامتر است، و

مجدداً در اواخر بعدازظهر بیشتر می‌شود. اگر می‌توانید این الگوها را شناسایی کنید سعی کنید برنامه کاری خود را طوری تنظیم کنید که کارهای کم اولویت در این ساعتهای پر سر و صدا انجام شود.

از روی جدول پیگیری زمان مواردی را که با این گونه شناختها بتوان در وقت صرفه‌جویی کرد علامت بزنید. زمانهای از دست رفته را با هم جمع کنید و در قسمت زیر بنویسید:

زمان قابل صرفه‌جویی بالقوه ــــ دقیقه

۵. چه تعداد از وقفه‌ها اولویت کمتری نسبت به کاری که به آن مشغول بوده‌ام داشته‌اند؟

تقریباً همیشه = ۳ نسبتاً زود بزود = ۲ به‌ندرت = ۱ هرگز = ۰

هر چند که این حالت به‌ندرت اتفاق می‌افتد راههایی را پیدا کنید تا جلو دزدی این غاصبان تبهکار زمان را بگیرید. فرایندهای عملی بسیاری را که در این کتاب تشریح شده است بکار برید. زمان از دست رفته ناشی از وقفه‌ها را با هم جمع کنید و در قسمت زیر بنویسید:

زمان قابل صرفه‌جویی بالقوه ــــ دقیقه

۶. هر چند وقت به چند وقت کار ناخوشایند اما مهم و اولویت‌دار خود را به‌نفع کاری کم فوریت و یا کم اهمیت که جذابیت بیشتر داشته است، به‌تعویق می‌اندازم؟

تقریباً همیشه = ۳ نسبتاً زود بزود = ۲ به‌ندرت = ۱ هرگز = ۰

اگر نمره دو یا سه گرفته‌اید، بررسی کنید که چرا مجبور به مسامحه شده‌اید.

آیا به خاطر اضطرابی بوده است که در مورد آن کار حس می‌کردید یا از دورنمای کسل‌آور تحمیلی انجام دادن آن؟ در این گونه موارد، ممکن است

مجبور شده باشید با انجام برخی فعالیتهای «جایگزین» وقت خود را تلف کنید، تا لحظه‌ای را که با این کار ناخوشایند روبرو می‌شوید به تعویق اندازید.

فعالیتهای جایگزین کارهای خوشایند و با اولویت کمتری هستند که با انجام آنها نشان می‌دهیم سرگرم و پرکار هستیم تا خود و دیگران را گول بزنیم. طبیعت انسان همین است، ما مایلیم بخوبی خود را متقاعد سازیم که این گونه کارها نسبت به کارهایی که دوست نداریم از فوریت بیشتری برخوردارند.

به خاطر داشته باشید که هر کاری را قبل از اینکه وقت گرانبهای خود را صرف آن کنید در محکمه قرار دهید. بپرسید «چرا من دارم این کار را انجام می‌دهم؟ در رسیدن به کدام هدف کمکم می‌کند؟»

بعضی اوقات امروز و فردا کردن ناشی از خستگی است. شما از فقدان انرژی ذهنی و یا جسمی در مقابل کار چالشگر رنج می‌برید، در نتیجه، ذهنتان منحرف می‌شود. هر کسی نمی‌تواند با حداکثر کارایی از ساعت نه صبح تا پنج بعدازظهر ـ ساعتهای سنتی کار ـ عمل کند.

بعضیها اگر از صبح زود تا اواسط بعدازظهر کار کنند کارایی بیشتری دارند. سایرین دیرتر شروع می‌کنند و تا اواخر غروب بهتر کار می‌کنند. بسیاری فهمیده‌اند که در وسط روز نیاز به یک استراحت دارند اما در ساعتهای دیگر می‌توانند پرکارتر باشند.

اگر خواندن ساعت درونی خود را آموخته‌اید، پس از این تا آنجایی که ممکن است، این ریتم طبیعی بدن خود را با محیط کاری خویش سازگار کنید. در صورتی که «چکاوکی» هستید که در ابتدای روز، احساس شادابی و سرحالی می‌کند بسیاری از کارهای مبرمتر خود را در این موقع روز انجام دهید، موارد کم اولویت‌تر را تا نزدیکیهای ظهر به تعویق اندازید.

اگر «جغدی» هستید که چند ساعت بعد از شروع عادی کار روزانه جان می‌گیرید، سعی کنید ـ هر زمان که شدنی است ـ برای کارهای مبرمتر خویش وقتی را در اواخر روز کنار گذارید. در صورتی که شک دارید که چه زمانی این

فراز و نشیبها در شما روی می‌دهد، جدول زمان قبراق در ضمیمه دو را تکمیل کنید.

به طور وضوح هماهنگ کردن زمان قبراقی شخصی با مبرمترین کارهای شغلی به‌میزان زیادی به درجه استقلال درونی که در شما هست بستگی دارد.

بعضی از مردم بسیار خوش شانس هستند چون برای شرکتهایی کار می‌کنند که به آنها آزادی قابل ملاحظه‌ای عطا می‌شود تا برنامه کاری روزانه خود را تنظیم کنند، در حالی که سایرین بسیار مقرراتی هستند. حتی اگر این‌گونه نیز باشد در همان محدوده زمانی در صورت امکان واقع‌بینانه، بسیار مفید است که برنامه کاری خود را به گونه‌ای تنظیم کنید که با نیازهای بیولوژیکی خود هماهنگ باشد.

مواردی را که مسامحه کردن منجر به تأخیر بیهوده کارهای اولویت‌دار شما شده است علامت بزنید. زمانهایی را که می‌توانستید صرفه‌جویی کنید در صورتی که تمرکز و انضباط بیشتری می‌داشتید با هم جمع کنید. آن را در قسمت زیر بنویسید:

زمان قابل صرفه‌جویی بالقوه ــــ دقیقه

۷. چند وقت به چند وقت کاری را که تمام شده بود می‌شد به روش دیگری انجام داد؟

تقریباً همیشه = ۳ نسبتاً زود بزود = ۲ به‌ندرت = ۱ هرگز = ۰

بسیاری از افراد و بخشهای ادارات عادت می‌کنند که کارها را به یک روش خاص انجام دهند. سپس این عادتهای روزمره روزبروز بدون اینکه زیر سؤال بروند یا کسی سعی در تغییر آنها دهد دنبال می‌شوند. نمونه خوب آن یادداشتهای داخلی است که بدون آنها بعضی از مدیران معتقدند که کار روزانه آنها ناتمام می‌ماند. نوشتن، خواندن و بایگانی این پیغامها ـ حتی اگر از تکنیکهای تندخوانی که در فصل دهم توضیح داده شده استفاده شود ـ

وقتگیر است. افراد معدودی از خود این سؤال را می‌پرسند که آیا از وقت خود خوب استفاده کرده‌اند. یکی از رؤسایی که وقت خود را صرفه‌جویی کرده و با انجام دادن اکثر یادداشتها راندمان را بالا برده بود، پل ساکستون[1] رئیس هیئت مدیره هاوس وِرز[2] است که در ترهاوت[3] ایالت ایندیانا واقع است.

او عمداً کارمندانش را از نوشتن یادداشتهایی که اغلب عملکردی جز شرح آنچه که قرار است انجام گیرد و توضیح آنچه که انجام گرفته است ندارند نهی می‌کند. پل ساکستون ترجیح می‌دهد که مدیران اجرائیش ایده‌های خود را که با بودجه‌های مالی کامل می‌شود در جلسه کوتاه شفاهاً اعلام کنند، جایی که تصمیمات نیز می‌تواند بسرعت گرفته شود.

در صورتی که در جدول پیگیری زمان، میزان محسوسی از وقت صرف کارهای متداول بخصوصی می‌شود، بررسی کنید ببینید آیا راههای کارآمدتری برای کسب همان نتایج وجود دارد. زمانهایی را که صرف انجام دادن این کارها کرده‌اید جمع کنید و در قسمت زیر بنویسید.

زمان قابل صرفه جویی بالقوه ــــ دقیقه

۸. چند وقت به چند وقت، وقت شما با فعالیتهای اجتماعی، شخصی و سایر امور بی‌ارتباط بکار گرفته می‌شود؟

تقریباً همیشه = ۳ نسبتاً زود بزود = ۲ به‌ندرت = ۱ هرگز = ۰

البته، در حالی که میزان معینی مراوده اجتماعی برای تحکیم روابط دوستانه با همکاران، مشتریان و کارپردازان ضروری است، اما آگاهانه بیش از اندازه وقت خود را صرف اموری نکنید که مستقیماً به اهدافتان مربوط نیستند.

برای مثال، چه مقدار از تلفنهای شما صرف گفتگوهای دوستانه می‌شود تا ارتباط شغلی؟

1. Paul Saxton 2. House Wares 3. Terre Haute

- چقدر وقت خود را صرف شایعات بی‌اساس با مشتریان می‌کنید؟
- زمانی که در جلسات شرکت می‌کنید و مراودات تجاری انجام می‌دهید که برای رسیدن به برخی از اهدافتان ممکن است مهم باشد، اما هیچ زمانی نباید به انجام دادن کارها یا تلفنهای خصوصی تا آخر وقت اختصاص یابد. این کار به شما فرصت می‌دهد که روی کار خود تمرکز کنید و از کشیده شدن دیگران به این راه نیز جلوگیری کنید. زمان صرف شده در این راه را با هم جمع کنید و در قسمت زیر بنویسید:

  زمان قابل صرفه‌جویی بالقوه ـــ دقیقه

۹. هر چند وقت به چند وقت مجبور می‌شوید برای جنگیدن با کارهایی که به غلط پیش رفته است امور مهم و اولویت‌دار راکنار بگذارید؟

تقریباً همیشه = ۳ نسبتاً زود بزود = ۲ به‌ندرت = ۱ هرگز = ۰

فراموش نکنید که همواره کارها بیش از آن چه که فکر می‌کنید طول خواهد کشید، بویژه اگر آن کار هرگز قبلاً انجام نگرفته باشد.

زیرا بنابر منحنی یادگیری پیشروی در این امور زمان می‌برد، هرگز نمی‌توانید به همان نسبتی که کارهای عادی و مرتب خود را با کفایت به پیش می‌برید از پس کارهای ناآشنا بر آیید. و این مسئله در مورد هر کدام از اعضای گروهتان صدق می‌کند.

- یکی از روشهایی که بازده کار را در مورد فعالیتهای جدید بالا می‌برد ممانعت از اختراع مجدد چرخ است! (یعنی کشف آنچه که قبلاً کشف شده است.) تا آنجا که می‌شود با استفاده از روشهای معمول کارهای نوظهور را انجام دهید. برای مثال زمانی که برای نوشتن نامه‌ای از برنامه کلمه پرداز یک کامپیوتر استفاده می‌کنید از قبل پاراگرافها و «فرمت»های استاندارد شده را بنویسید، که با فشار یک شاسی بتوان آنها را بر روی صفحه نمایش آورد، بنابراین فقط باید مطالب جدید محدودی در آنها

نوشته شود.

- همواره زمانی که برای کاری ضرب‌الاجل تعیین می‌کنید جا برای درصدی خطا بگذارید. قانون مورفی[1] می‌گوید که اگر کاری بتواند به اشتباه پیش رود، اشتباه پیش خواهد رفت، آنهم در بدترین لحظات ممکن. قضیه لوئیس[2] این است که می‌گوید مورفی خیلی خوشبین بوده است.

انتظار داشته باشید که چیزها درست از آب در نیایند و روی این مسئله کار کنید که برای جلوگیری از آن چه می‌توانید بکنید. هرچه زودتر با مشکلات برخورد کنید راحت‌تر حل می‌شوند. همان طور که یک ضرب‌المثل چینی گفته است: «حتی بزرگترین مشکلات زمانی خیلی کوچک بوده‌اند.»

- از PERT (در فصل چهارم ببینید) برای برنامه‌ریزی مراحل پروژه‌های پیچیده استفاده کنید، و اطمینان حاصل کنید که کاملاً درست ضرب‌الاجل کارها را ارزیابی کرده و جایی برای تأخیرهای احتمالی نیز گذارده‌اید.
- بعد از هر بحران، اشتباهات صورت گرفته را مورد ارزیابی قرار دهید و برای جلوگیری از اشتباهات مشابه در آینده اقداماتی در نظر گیرید.

زمانهایی را که صرف مدیریت جلوگیری از بحرانها یا ممانعت از جنگهای آتشین کرده‌اید با هم جمع کنید و در قسمت زیر بنویسید.

زمان قابل صرفه‌جویی بالقوه ــــ دقیقه

۱۰. چند وقت به چند وقت وقتهای مرده، (منظور مسافرتها، رفت و آمدها، انتظار و غیره) را تلف کرده‌اید؟

تقریباً همیشه = ۳ نسبتاً زود بزود = ۲ به‌ندرت = ۱ هرگز = ۰

نمره دو یا سه ناتوانی شما را در حداکثر استفاده از مواردی نشان می‌دهد که کاری را انجام می‌دهید بدون آنکه نیاز به دقت و توجه کامل باشد. اگرچه،

1.Murphy 2. Lewis

این نظر به معنی این نیست که هرگز نباید، تلویزیون را روشن کنید، کتابهای مشهور را بخوانید، یا هنگام مسافرت با هواپیما با تماشای فیلمهای سینمایی وقت خود را بگذرانید.

آرمیدگی، استراحت کردن، برای برخورد درست به خود فرصت دادن، در کسب موقعیت بسیار مهم است. اما برای انجام آنها نیز برای خود هدف بگذارید تا احساس خوبی داشته باشید، به جای آنکه احساس کنید دارید وقت‌کشی می‌کنید. تمام کارهای خود را با منظور انجام دهید و درک کنید که چرا این کار را انجام می‌دهید و چه مدت باید طول بکشد.

مدت زمان «زمان مرده» را در نظر بگیرید. شاید از آنها باید بهتر استفاده کنید و در قسمت زیر بنویسید:

زمان قابل صرفه‌جویی بالقوه ــــ دقیقه

سخنانی از افراد موفق

رُز ماری کنلی

«و شما باید قادر باشید محدوده‌های زمانی را ببینید که بتوانید آنها را انتخاب کنید و حداکثر استفاده را از آنها به‌عمل آورید. برای مثال اگر قرار است مرا با ماشین برای اجرای برنامه تلویزیونی به لندن ببرند معمولاً ساعت شش صبح به دنبالم می‌آیند. بمحض روشن شدن هوا کارم را شروع می‌کنم و تا پیاده شدن مقابل درب استودیو سه ساعت کامل در ماشین به کار می‌پردازم. در این سفر کوتاه رفت و برگشت، می‌توانم به اندازه یک روز کاری بلکه بیشتر کار کنم، زیرا اگرچه در ماشین تلفن وجود دارد اما اغلب به اندازه اداره با من تماس گرفته نمی‌شود. این «زمان مرده» بالقوه جداً مفید واقع می‌شود. من می‌توانم در سفری مانند این به اندازه دو روز کار دیکته کردن نامه را تمام کنم و اگر بدانم سفر دیگری در پیش است سعی می‌کنم طوری برنامه‌ریزی کنم که پرونده‌های کاری خود را نیز همراه ببرم.»

صرفه‌جویی زمان بالقوه هفتگی

اکنون مقدار زمانهایی را که در پاسخ به ده سؤال بالا تعیین شده با هم جمع کنید. این جمع کل قسمتی از صرفه‌جویی بالقوه هفتگی را نشان می‌دهد که می‌توانید با اجرای این برنامه مدیریت زمان ده دقیقه‌ای بدست آورید.

بسیاری از افراد حرفه‌ای و صاحب کسب و کار پی‌برده‌اند برای اینکه دو ساعت در روز، بعضی مواقع بیشتر، یا ده ساعت در هفته وقت اضافه بیاورند، چگونه زمان خود را با کفایت برنامه‌ریزی کنند. اما قبل از اینکه این برنامه در مورد شما نیز مؤثر باشد، قبلاً باید دو مرحله را پشت سر بگذارید:

۱. **باید اهداف مشخص و روشنی برای مسیر زندگی خود تعیین کرده باشید.** بنابراین برای خود یک حکم مأموریت تنظیم کنید. به چه چیزی می‌خواهید دست یابید و برای رسیدن به آن در حال حاضر چه‌کار می‌کنید؟ فراموش نکنید که، بدون هدف، هر چیزی که برایتان پیش آید از روی شانس خواهد بود نه از روی قصد و نیت عامدانه.

۲. **باید بدانید روزبروز وقت خود را چگونه می‌گذرانید.** استفاده از جدول پیگیری زمان را ادامه دهید تا بتوانید وقفه‌ها و تأخیرهای به‌وجود آمده را شناسایی کنید و تحت کنترل در آورید.

سه‌گام روزانه

از امروز به بعد روزانه ده دقیقه به سه امر زیر اختصاص دهید:

- **پیگیری زمان.** این کار نباید بیش از پنج دقیقه وقت شما را بگیرد. اگر بیش از این وقت شما را اشغال کرد، پس احتمالاً جزئیات زیادی را در آن درج می‌کنید. کوتاه کنید و از مخففها بیشتر استفاده کنید.
- **تجزیه و تحلیل زمان.** در پایان کار روزانه، چند دقیقه صرف تجزیه و تحلیل جدول پیگیری زمان خود کنید و راههایی را کشف کنید که با حذف کردن،

به تأخیر انداختن و تفویض کردن امور وقت بیشتری را صرفه‌جویی کنید.

- فهرستی از اعمال اولویت‌دار تنظیم کنید که در روز بعد بکار رود. این کارها را در بالای جدول پیگیری زمان بنویسید. از این فهرست کمک بگیرید تا توجه را بر انجام کارهای اولویت‌دار متمرکز کند و در صورتی که وقت خود را با بی‌کفایتی می‌گذرانید به شما هشدار دهد.

و تمام کاری که باید بکنید همین است. با اختصاص ده دقیقه در هر روز برای انجام این کارها، نه تنها پاداشی حدود یک روز اضافه‌کاری در هفته بدست می‌آورید بلکه کلیه وظایف خود را انجام داده، بدون آنکه دچار استرس و ناراحتی شوید.

شکسپیر در کتاب ریچارد دوم نوشته است: «من وقت را تلف می‌کردم - اکنون وقت مرا تلف می‌کند.» کتاب «مدیریت زمان» کمک خواهد کرد که مطمئناً سخنان غم‌انگیز شاه ریچارد هرگز نوشته سنگ قبر شما نشود.

ضمیمه ۱

این کار مدیریتی و این فرم گذر زمان را برای استفاده روزانه فتوکپی کنید.

ماتریس مدیریت کارها

الف. هم مهم و هم فوری ـ باید انجام شود. اولویت بالا ۱ ــــــــ ۲ ــــــــ ۳ ــــــــ ۴ ــــــــ	ج. فوری اما غیرمهم اولویت متوسط ۱ ــــــــ ۲ ــــــــ ۳ ــــــــ ۴ ــــــــ
ب. مهم اما بدون فوریت اولویت متوسط ۱ ــــــــ ۲ ــــــــ ۳ ــــــــ ۴ ــــــــ	د. نه مهم نه فوری بدون اولویت ۱ ــــــــ ۲ ــــــــ ۳ ــــــــ ۴ ــــــــ

بالا ← مهم ← پایین

برگه ثبت گذر زمان روزانه

اولویت	ساعت روز	کار	زمان صرف شده	چگونه در آینده زمان قابل صرفه‌جویی است

برگه ثبت گذر زمان روزانه

اولویت	ساعت روز	کار	زمان صرف شده	چگونه در آینده زمان قابل صرفه‌جویی است

برگه ثبت گذر زمان روزانه

اولویت	ساعت روز	کار	زمان صرف شده	چگونه در آینده زمان قابل صرفه‌جویی است

ضمیمه ۲
زمان اوج فعالیت خود را ارزیابی کنید

طی پنج روز آینده با استفاده از نمودار زیر سطح نیروی ذهنی و جسمی خود را ثبت کنید. به هر روز یک ورق جداگانه اختصاص دهید.

از مقیاس منفی (۵ـ تا ۱ـ) برای نمره دادن به سطح پایین هوشیاری و انرژی و مقیاس مثبت (۵+ تا ۱+) به سطح بالای هوشیاری و انرژی استفاده کنید.

خط صفر نمایانگر نقطه میانه است که نه احساس نیرومندی خاصی می‌کنید نه احساس بیحالی و سستی بخصوص.

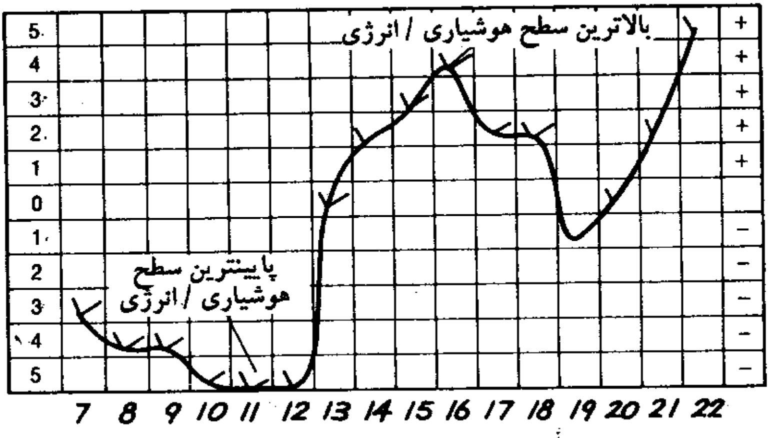
این قضاوت کاملاً باید عینی باشد و بر پایه چگونگی احساس شما در هر ساعت روز بنا شود. جدول را همان‌طور که در مثال نشان داده شده است، با گذاردن یک علامت × در مستطیل مناسب کامل کنید. هر مربع به معنی یک ساعت است، از زمانی که از خواب برمی‌خیزید شروع کنید که به حداکثر شانزده ساعت کاری در هر روز و یک دوره زمانی پنج روزه اختصاص یافته است. همین قدر کار کافی است حتی برای کسی که اعتقاد دارد کار، مقدس است!

همچنین یادداشت‌برداری از هر گونه فشار زمانی (مثل ضرب‌الاجل اضطراری) یا سایر شرایطی که میزان ذخیره انرژی شما را کاهش یا افزایش دهد نیز می‌تواند بسیار مفید باشد.

پس از چند روز گزارشدهی احتمالاً متوجه سطح اوج انرژی ذهنی و جسمی خود در زمان بخصوصی از روز خواهید شد. این زمان، زمان اوج کار شما محسوب می‌شود. تا آنجا که امکان دارد، مبرمترین کارهای خود را در این زمان انجام دهید، در حالی که به امور روزمره و متداولتر خود در زمانهایی بپردازید که از نظر ذهنی و جسمی هوشیاری نسبی دارید.

ساعات بیداری ـ شروع بیداری، پایان زمان خواب

نام روز هفته: جمعه



در صورت امکان، هنگامی که کارهای روزمره خود را برنامه‌ریزی می‌کنید مهمترین کارهای خود را به این مقاطع زمانی اختصاص دهید؛ یعنی زمانی که از نظر ذهنی و جسمی سر حال هستید.

جدول کنترل ساعت حداکثر کارایی

روز اوّل: ـــــــــــــــ(نام روز هفته را بنویسید)

از لحظه‌ای که از خواب برمی‌خیزید شروع به نوشتن کنید، و سپس تا زمان خواب هر ۶۰ دقیقه سطوح انرژی خود را یادداشت کنید.

زمان شروع =

+ ۵																			+
۴																			+
۳																			+
۲																			+
۰																			
− ۱																			−
۲																			−
۳																			−
۴																			−
۵																			−

جدول کنترل ساعت حداکثر کارایی

روز دوم: ______________

زمان شروع =

+ ۵																			+
۴																			+
۳																			+
۲																			+
۰																			
– ۱																			–
۲																			–
۳																			–
۴																			–
۵																			–

جدول کنترل ساعت حداکثر کارایی

روز سوم: ____________

زمان شروع =

+ ۵																			+
۴																			+
۳																			+
۲																			+
۰																			
– ۱																			–
۲																			–
۳																			–
۴																			–
۵																			–

جدول کنترل ساعت حداکثر کارایی

روز چهارم: ____________

زمان شروع =

+ ۵																			+
۴																			+
۳																			+
۲																			+
۰																			
– ۱																			–
۲																			–
۳																			–
۴																			–
۵																			–

جدول کنترل ساعت حداکثر کارایی

روز پنجم: ____________

زمان شروع =

+ ۵																			+
۴																			+
۳																			+
۲																			+
۰																			
− ۱																			−
۲																			−
۳																			−
۴																			−
۵																			−

نمایه

اگر می‌خواهید استفاده بیشتری از وقت و عمر خود ببرید، سریعترین و پرثمرترین برنامه‌ای راکه تاکنون در مدیریت زمان پیشنهاد شده در این کتاب خواهید یافت.

برای اجرای این برنامه نیازی به اضافه کردن کاری جدید به برنامه شلوغ فعلی خود ندارید.

دکتر دیوید لوئیس روان‌شناس و متخصص مدیریت زمان این برنامه نوین را به همگان توصیه کرده است. توصیه‌های وی به همه کمک می‌کند تا در عرصه‌های مختلف زندگی شخصی و شغلی از وقت محدود خود به‌طور مؤثرتری بهره گیرند.

- تلفن زدن و پاسخگویی به تلفنها
- شرکت و سازماندهی جلسات
- تفویض اختیار عاقلانه و کارآمد
- خواندن گزارشها و سایر اسناد اداری
- نوشتن گزارشهای شغلی
- برخورد با مراجعین سرزده
- حاضر شدن بر سر قرار ملاقاتها

با اجرای برنامه تمرینی این کتاب فقط به مدت ۵ روز، استرس را از زندگی خود حذف کنید و هر هفته ۱۰ ساعت به عمر مفید خود بیفزایید.

ISBN 964-311-133-4

9789643111335

ققنوس